

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Ricardo Oselame Schiochet

**AVALIAÇÃO DE PERFORMANCE EM VENDAS:
explorando os métodos de controle baseados em resultado e comportamento**

Porto Alegre

2019

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Ricardo Oselame Schiochet

AVALIAÇÃO DE PERFORMANCE EM VENDAS:
explorando os métodos de controle baseados em resultado e comportamento

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo.

Porto Alegre, junho de 2019.

CIP - Catalogação na Publicação

Schiochet, Ricardo Oselame
AVALIAÇÃO DE PERFORMANCE EM VENDAS: explorando os
métodos de controle baseados em resultado e
comportamento / Ricardo Oselame Schiochet. -- 2019.
111 f.
Orientador: Luiz Antonio Slongo.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa
de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre,
BR-RS, 2019.

1. Gestão de vendas. 2. Marketing. 3. Mensuração de
performance em vendas. 4. Confiança. 5. Métodos de
controle. I. Slongo, Luiz Antonio, orient. II.
Titulo.

AGRADECIMENTOS

O caminho trilhado na pós-graduação, que culmina com a defesa da dissertação, não pode ser trilhado sozinho. Não se alcança o título de Mestre sem o apoio de várias pessoas, e este é um momento propício para os agradecimentos.

Inicialmente, gostaria de agradecer à minha família e amigos pelo apoio incondicional em todos os momentos desta trajetória, especialmente os meus pais Moisés e Diana e meu irmão Felipe, sem os quais, com certeza, eu jamais teria chegado até aqui. Meu eterno muito obrigado!

Ao meu orientador, Professor Slongo, agradeço pela disponibilidade e dedicação à minha pesquisa, pela honra de poder partilhar do seu valioso saber, e, principalmente, por ser este professor que está sempre disposto a acolher os interesses dos alunos, mesmo que, por vezes, sejam diferentes dos seus.

Aos professores da banca, Luce, Lélis e Hugo, agradeço por terem compartilhado seu tempo para avaliar e contribuir com a minha dissertação. Estendo este agradecimento ao PPGA da UFRGS, seu corpo docente, coordenação e administração por garantirem um ambiente que proporciona aos alunos as ferramentas necessárias para seu desenvolvimento.

Gostaria de agradecer a todos os professores com os quais tive contato durante meus anos de formação, não somente por terem me ensinado, mas por terem me feito ter prazer em aprender. A palavra Mestre nunca fará justiça suficiente aos professores dedicados aos quais, sem nominar, terão os meus eternos agradecimentos.

Aos meus queridos colegas da área de *marketing*, em especial Ana Carolina e Cristian, meu muito obrigado por todo apoio, pelas risadas, pelos momentos de descontração e, principalmente, pelas palavras amigas que me ampararam mesmo nos momentos mais difíceis.

Agradeço, também, àqueles que, de alguma forma, colaboraram diretamente com o desenvolvimento da pesquisa. Primeiramente, gostaria de agradecer os gestores e vendedores que gentilmente dedicaram seu tempo para as entrevistas. Em seguida, faço um agradecimento especial ao Maikon Gomes, ao Marcos Floriano e à Rosimeri Storck pelo apoio na avaliação do instrumento de pesquisa. Agradeço ainda a todos os gestores que, gentilmente participaram da etapa quantitativa do estudo. Por fim, agradeço a Aline Goularte pelo auxílio no processamento e na análise dos dados quantitativos.

Meu muito obrigado a todos!!

RESUMO

Em ambientes altamente competitivos, no qual os concorrentes podem ser empresas que atuam em mercados distintos, ou mesmo em diferentes canais, é impossível conceber organizações que estructurem suas forças de vendas com foco em transações e resultados de curto prazo. Nesta lógica, as práticas de controle e mensuração de resultados da força de vendas assumem um caráter estratégico nas empresas. Deste modo, o presente estudo explorou os sistemas de controle de performance baseados em resultados e comportamento, bem como, investigou quais indicadores são considerados mais relevantes pelos gestores de vendas, e se o nível de confiança do gestor nos seus vendedores e o grau de autonomia que este vendedor tem para realizar sua função impactam na preferência por determinado sistema de controle. Para tanto, este estudo foi conduzido em duas etapas: a primeira exploratória qualitativa, alicerçada em entrevistas em profundidade, buscou identificar a percepção dos gestores sobre os processos de mensuração de performance; a segunda, de natureza quantitativa descritiva, por meio da técnica *survey*, buscou verificar a relação entre a confiança, a autonomia e os controles baseados em resultado e comportamento. Os resultados obtidos demonstraram que, diante da evolução ocorrida no perfil dos vendedores, os gerentes de venda têm a consciência da importância de se avaliar aspectos comportamentais da performance; contudo, a dificuldade que eles encontram é na definição de métricas adequadas. Além disso, constatou-se que a tentativa de identificação de um conjunto de indicadores de performance relevantes para muitas empresas é irrelevante, uma vez que estes indicadores precisam estar alinhados a uma série de aspectos particulares de cada organização. Já a etapa quantitativa demonstrou que existe uma relação positiva, porém fraca, entre as variáveis observadas, o que indica uma tendência de que maiores investigações são necessárias. Diante disso, ressalta-se que a principal contribuição desta pesquisa é o avanço no estudo envolvendo os sistemas de controle de performance, investigando duas variáveis que ainda não haviam sido consideradas em estudos anteriores. Do ponto de vista gerencial, fica evidente a urgência em se desenvolver métricas que permitam aos gerentes a mensuração de aspectos subjetivos e comportamentais da performance de seus vendedores.

Palavras-chave: mensuração de performance; confiança; autonomia; controle de resultados; controle de comportamentos; vendas.

ABSTRACT

In highly competitive environments, in which competitors can operate in distinct markets or different channels, it is hard to conceive companies that structure their sales forces focusing on short-term transactions and objective results. In this logic, the practices of control and sales performance measurement assume a strategic character. In this way, the present study intends to explore outcome and behavior-based control systems, as well as to investigate which drivers are considered relevant by sales managers, and, if manager's trust in salesperson and the level of autonomy this salesperson has to perform its function impact on the preference for a specific control system. Thereunto, this study was conducted in two stages: the first, qualitative, based on in-depth interviews, sought to identify the managers' perception of performance measurement processes; the second, quantitative, with a survey, sought to investigate the relationship between trust, autonomy and outcome-based and behavior-based control systems. The results show that, in view of the salesperson evolution, sales managers are aware of the importance of evaluating behavioral aspects of performance, however, they are not able to set adequate and formal metrics. Besides that, it was found that the attempt to identify a set of performance drivers, suitable for many companies is irrelevant, since these drivers need to be aligned with aspects of each organization. The quantitative stage, however, showed that there is a positive, but weak, relationship between the observed variables, indicating that further investigation would be important. Therefore, the main contribution of this research is the advance in performance control systems theory, investigating two variables that had not yet been considered in previous studies. From the managerial point of view, it is evident the urgency to develop metrics that allow managers to measure subjective and behavioral aspects of their seller's performance.

Keywords: performance measurement; trust; autonomy; outcome-based control; behavior-based control; sales.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Conceitual proposto por Verbeke, Dietz e Verwaal	25
Figura 2 – Modelo utilizado para modelagem via PLS	79
Figura 3 – Modelo obtido via PLS sem a exclusão dos itens	82
Figura 4 – Modelo obtido após a exclusão dos itens	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução da Perspectiva do Papel do Vendedor	20
Quadro 2 – Aspectos da Avaliação de Desempenho	26
Quadro 3 – Caracterização dos entrevistados na etapa qualitativa.....	42
Quadro 4 – Indicadores de desempenho utilizados nas entrevistas.....	45
Quadro 5 – Indicadores indicados pelos respondentes da <i>survey</i>	86
Quadro 6 – Resumo dos resultados da pesquisa.....	87

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização da amostra	70
Tabela 2 – Existência e periodicidade de processos de avaliação formais.....	71
Tabela 3 – Resultado do teste de Mann-Whitney.....	73
Tabela 4 – Valores do Alfa de Cronbach	74
Tabela 5 – Coeficientes de correlação de Spearman	76
Tabela 6 – Matriz de correlação das variáveis latentes	80
Tabela 7 – Matriz de cargas fatoriais.....	81

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 OBJETIVOS DE PESQUISA	17
2.1 OBJETIVO GERAL.....	17
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
3 REFERENCIAL TEÓRICO	18
3.1 A EVOLUÇÃO DA FUNÇÃO DE VENDAS	18
3.2 INDICADORES DE <i>PERFORMANCE</i>	21
3.3 GESTÃO DO DESEMPENHO.....	25
3.4 MÉTODOS DE CONTROLE DE <i>PERFORMANCE</i>	27
3.4.1 Controle baseado em resultados	30
3.4.2 Controle baseado em comportamento	31
3.5 CONFIANÇA.....	34
3.6 AUTONOMIA	37
4 MÉTODO	41
4.1 ETAPA QUALITATIVA	41
4.1.1 Indivíduos do estudo	41
4.1.2 Instrumento de coleta de dados	44
4.1.3 Coleta de dados	46
4.1.4 Técnica de análise	46
4.2 ETAPA QUANTITATIVA	47
4.2.1 Público-alvo da pesquisa e amostra	47
4.2.2 Instrumento de coleta de dados	49
4.2.3 Procedimentos de coleta	50
4.2.4 Análise de dados	51
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	53
5.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA ETAPA QUALITATIVA.....	53
5.1.1 A evolução na função de vendas: o vendedor consultor	53
5.1.2 O papel dos gestores de venda	56
5.1.3 Métodos de controle utilizados	57
5.1.4 Falta de alinhamento nos sistemas de controle	59
5.1.5 A consciência da importância de se analisar aspectos subjetivos	61
5.1.6 É possível avaliar aspectos subjetivos da <i>performance</i>?	62

5.1.7 O Impacto da tecnologia	64
5.1.8 A importância da confiança e da autonomia	65
5.1.9 Perspectivas futuras	66
5.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA ETAPA QUANTITATIVA.....	68
5.2.1 Descrição da amostra	69
5.2.2 Comparação entre grupos - Indústria <i>versus</i> Serviços	72
5.2.3 Confiabilidade dos construtos	73
5.2.4 Coeficiente de correlação de Spearman.....	75
5.2.5 Modelagem de equações estruturais com estimação por mínimos quadrados parciais	78
5.3 DISCUSSÃO GERAL.....	83
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	89
6.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS	91
REFERÊNCIAS	93
APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE	101
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO SURVEY.....	103
APÊNDICE C – TABELAS DO ALFA DE CRONBACH.....	107
ANEXO A – ESCALAS ORIGINAIS UTILIZADAS NO INSTRUMENTO DE COLETA DA ETAPA QUANTITATIVA	110

1 INTRODUÇÃO

Os sistemas de controle e gerenciamento da força de vendas são frequentemente implementados pelas empresas para alinhar os vendedores aos objetivos organizacionais (DARMON; MARTIN, 2011). Logo, alcançar e manter o controle gerencial torna-se uma questão crítica em praticamente todas as organizações (BENET-ZEPF; MARIN-GARCIA; KÜSTER, 2017). Perdas de controle podem levar a danos à reputação, dificuldades financeiras ou mesmo insolvência e falha na organização geral (MALEK; SARIN; JAWORSKI, 2018). Atualmente, é aceito que o controle gerencial é alcançado por uma ampla gama de instrumentos formais e informais, incluindo, por exemplo, sistemas de medição de desempenho, orçamentos, políticas e regulamentos corporativos, seleção e treinamento de funcionários, códigos de conduta, entre outros (BARNES; COLLIER, 2013; MALEK; SARIN; JAWORSKI, 2018). Com relação a sua eficiência, estes instrumentos têm foco essencialmente em controles financeiros orientados para resultado, ainda que estas abordagens sejam consideradas excessivamente rígidas, não acomodando as mudanças aceleradas que ocorrem nos ambientes corporativos nos tempos atuais (MALMI; BROWN, 2008).

Este entendimento limitado sobre os sistemas de controle impede uma observação mais abrangente sobre a forma como abordagens tradicionais podem ser relacionadas a mecanismos informais para controle de desempenho (GOEBEL; WEIßENBERGER, 2017). Essa visão abrangente estaria de acordo com a necessidade das empresas, que têm refinado seus sistemas de controle para considerar também aspectos subjetivos que ultrapassem a barreira dos controles baseados essencialmente em dados contábeis (FROW; MARGINSON; OGDEN, 2010).

Quando se pensa na área de vendas, esta questão ganha ainda mais importância, pois a adoção de boas práticas de controle e mensuração da performance dos vendedores pode se refletir em fonte de vantagem competitiva, à medida que estes indivíduos são os responsáveis pela interface entre a empresa e seus clientes (BENET-ZEPF; MARIN-GARCIA; KÜSTER, 2017). Para Spreitzer e Mishra (1999) e Grant e Cravens (1996), o sistema de avaliação de performance deixa muito claro o que a empresa espera do seu funcionário. Por exemplo, se os gestores avaliam somente o número de visitas, os vendedores irão dar atenção a este aspecto, sob pena de menosprezar outros elementos que também são essenciais para seu resultado. Por isso, quanto mais abrangente for o sistema de avaliação de performance, mais clareza o vendedor terá para definir quais aspectos do seu trabalho devem ser priorizados (DARMON; MARTIN, 2011).

A teoria mais popular sobre controle de performance em gestão de vendas é baseada nos estudos de Anderson e Oliver (1987), que fazem uma diferenciação entre os métodos de controle baseados em resultado, daqueles baseados em comportamento. Para os autores, um sistema de controle com foco em resultado normalmente pressupõe menores níveis de monitoramento e uma maior distância entre o gerente e seus subordinados, ou seja, existe maior autonomia para que os vendedores executem suas tarefas, desde que apresentem os resultados esperados, comumente mensurados em termos objetivos. Por outro lado, um sistema de controle baseado em comportamento demanda um controle mais próximo das atividades, com monitoramento constante e uma maior proximidade entre gestores e vendedores, logo, pode-se afirmar que, nestes casos, o nível de autonomia do vendedor é menor.

Por muito tempo os estudos empíricos desenvolvidos nas áreas de *marketing* e vendas tentaram entender de que maneira as características pessoais do vendedor impactavam sua performance, geralmente avaliada em termos objetivos. Contudo, à medida que o construto da performance de vendas evoluiu, bem como a própria função de vendas sofreu modificações, percebeu-se que a identificação dos elementos que constituem e impactam a performance de vendas é algo primordial (VERBEKE; DIETZ; VERWAAL, 2011).

No entanto, apesar da consciência dos pesquisadores sobre a evolução ocorrida na função de vendas, grande parte dos estudos que se propuseram a mensurar a performance dos vendedores utilizaram somente dados que refletem resultados passados, como volume de vendas, *market share* e lucratividade (KUMAR; SUNDER; LEONE, 2015). Aspectos subjetivos como questões comportamentais, espontaneidade, relações interorganizacionais e a capacidade de construção de relacionamentos de longo prazo dificilmente são avaliadas (JARAMILLO *et al.*, 2007). Uma dificuldade inerente a qualquer tentativa de mensuração da performance dos vendedores repousa na necessidade de um entendimento dos fatores que impactam esta performance e que podem variar conforme o contexto, as características pessoais de cada indivíduo, e, até mesmo, de questões organizacionais e da maneira como a equipe de vendas é gerenciada (VERBEKE; DIETZ; VERWAAL, 2011; CLARO; KAMAKURA, 2017).

Seguindo a sugestão de Churchill Júnior e colegas (1985), que defendem que os pesquisadores estejam constantemente avaliando quais são os elementos determinantes da performance dos vendedores, inicialmente, este estudo se propôs a identificar quais indicadores de performance são considerados mais relevantes para avaliação dos vendedores, segundo a ótica de gestores de venda. No entanto, à medida que o estudo foi evoluindo, percebeu-se que a tentativa de criar um conjunto de indicadores que fossem úteis a diferentes empresas seria inconsistente, pois esta definição depende de uma série de fatores que são próprios de cada

contexto. Contudo, um aspecto curioso emergiu durante a etapa inicial do estudo – a percepção dos gestores sobre a importância da proatividade, e da capacidade de autogestão, como características importantes para os vendedores, e como isso inspira confiança de que estes vendedores têm a capacidade de realizar adequadamente sua função, de maneira coerente com a postura e os objetivos da empresa.

A partir desta constatação, percebeu-se que, apesar de estudos anteriores já terem avaliado uma série de aspectos associados aos sistemas de controle, como turbulência de mercado, complexidade do produto, tamanho da equipe de vendas (KRAFFT, 1999; ANDERSON; OLIVER, 1987), suporte organizacional, satisfação com a gestão (CROSNO; BROWN, 2015), entre outros, nenhum evidenciou a confiança do gerente no vendedor e o grau de autonomia como elementos que poderiam influenciar o processo de avaliação de performance.

Entretanto, estas relações construídas no ambiente de trabalho, especialmente entre gestor e subordinado, tendem a ser um mecanismo que influencia o comprometimento, o desempenho e, por consequência, os resultados. Segundo Vorhies e Morgan (2003), alguns estudos já demonstraram que quando existe um alinhamento entre os valores dos indivíduos de níveis hierárquicos diferentes, isso impacta positivamente na performance dos liderados. Logo, considerou-se importante investigar se a existência de maiores níveis de confiança e autonomia teria algum impacto na preferência dos gestores por determinado sistema de avaliação de desempenho.

Em uma análise da literatura, percebe-se que a confiança já foi identificada como um importante componente das relações interpessoais, seja em estudos na área da psicologia, sociologia, economia, gestão e *marketing*. Para alguns cientistas sociais, a confiança é o aspecto vital de qualquer relação de troca (SALLEE; FLAHERTY, 2003). Para Sallee e Flaherty (2003) e Spreitzer e Mishra (1999), altos níveis de confiança entre gestor e seu subordinado pode aliviar a necessidade de rígidos sistemas de controle formais, à medida que a própria confiança é capaz de manter a estabilidade da relação. Eles defendem que, no caso da relação entre gestor e vendedor, a própria existência de um sentimento de confiança é capaz de atuar como um agente motivador, o que, por si só, impacta positivamente na melhora da performance comercial. Para Spreitzer e Mishra (1999), o impacto da confiança nos processos de controle de performance torna-se ainda mais importantes em situações onde a observação constante dos funcionários é algo impraticável, como é o caso da maioria das estruturas comerciais das organizações.

Já a ideia de empoderamento dos funcionários ganhou força entre os teóricos na década de 90, que tornaram o termo tão popular que este período passou a ser conhecido como “*empowerment era*”. O termo *empowerment* já recebeu diferentes definições ao longo dos últimos anos, porém, neste estudo, será entendido como o conjunto de práticas implementadas pelos gestores na tentativa de delegar responsabilidades aos seus vendedores de uma forma que aumente a autoridade destes indivíduos para a tomada de decisão em alguns aspectos inerentes à sua função (LEACH; WALL; JACKSON, 2003). Na prática, o empowerment nada mais é do que a ação do gestor no sentido de aumentar o nível de autonomia que o vendedor tem para definir os rumos para a execução do seu trabalho. Portanto, doravante, os termos *empowerment* e autonomia serão utilizados com o mesmo sentido.

Sallee e Flaherty (2003) conseguiram demonstrar que a confiança e a autonomia são construtos que estão inter-relacionados, e que a existência de ambos em uma relação entre gestores e vendedores tende a contribuir para uma melhora da performance no trabalho. No entanto, apesar de supor que o sentimento de confiança reduziria a necessidade de rígidos sistemas de controle de resultados, os autores não testaram empiricamente esta suposição.

Para Long e Sitkin (2018), a relação entre confiança e controle já foi investigada em alguns estudos anteriores, no entanto, o número de gaps e contradições que ainda permanecem sem resposta dificulta a resposta a questões cruciais sobre o tema. Algumas questões básicas ainda permanecem sem resposta, pois os teóricos da área de organizações ainda não chegaram a um consenso, por exemplo, de como diferenciar atividades relacionadas ao processo de controle daquelas orientadas para a construção de confiança, quais atividades de controle podem impactar na melhora da confiança, como a confiança, ou a falta dela, pode influenciar gerentes a adotar determinados métodos de controle, e como os indivíduos podem lidar com a tensão inerente à dinâmica entre controle e confiança.

Para Brashear e colegas (2003), durante muito tempo, as áreas de *marketing* e vendas estiveram preocupadas em entender os relacionamentos que ocorriam entre as empresas, seus parceiros e clientes, e agora é hora de uma parte do esforço ser direcionado para estudos envolvendo as relações entre os diferentes atores que convivem dentro da estrutura das empresas. Até onde foi possível verificar, nenhum estudo nas áreas de *marketing* e vendas se propôs a entender a relação entre a confiança do gestor no vendedor, o nível de autonomia e o impacto destas duas variáveis no nível de monitoramento e na seleção do sistema de controle de performance. Sendo assim, a pergunta de pesquisa que este estudo pretende responder é: **Existe relação entre a confiança do gestor no vendedor, o grau de autonomia e o nível de**

monitoramento na preferência de escolha de um sistema de controle de *performance* baseado em resultados ou comportamento?

2 OBJETIVOS DE PESQUISA

A seguir serão apresentados os objetivos geral e específicos que pretendem guiar o desenvolvimento deste trabalho.

2.1 OBJETIVO GERAL

Verificar a relação entre a confiança do gestor no vendedor, o grau de autonomia empregado e o nível de monitoramento, na preferência de escolha de um sistema de controle baseado em resultados ou em comportamento.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar os aspectos importantes para a formação da confiança do gestor nos vendedores da sua equipe;
- b) Identificar as dimensões importantes na autonomia dos vendedores para realizar sua tarefa;
- c) Verificar como os construtos da confiança e da autonomia impactam nos níveis de monitoramento empregado pelos gestores;
- d) Verificar de que forma os construtos da confiança e autonomia se relacionam com a escolha do tipo de controle considerado mais adequado para avaliação da performance dos vendedores.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

A fim de aprofundar as temáticas abordadas neste estudo, inicia-se este capítulo de revisão teórica abordando alguns aspectos referentes à gestão de vendas e a evolução do conceito de uma dimensão transacional para uma lógica voltada à orientação para o mercado e foco em construção de relacionamento. Na sequência é abordada a questão dos indicadores de performance e o destaque que este assunto recebeu em estudos anteriores. Posteriormente apresenta-se uma discussão acerca dos processos de avaliação de desempenho e os métodos de avaliação baseados em comportamento e em medidas objetivas. Por fim, aborda-se a questão da confiança e da autonomia e o impacto destes *constructos* na relação entre indivíduos.

3.1 A EVOLUÇÃO DA FUNÇÃO DE VENDAS

O nascimento da figura do vendedor, como conhecemos atualmente, data do final do século XIX e início do século XX, com o advento dos sistemas de produção em massa (FRIEDMAN, 2005). As empresas, influenciadas pelos preceitos da economia clássica e neoclássica, acreditavam que poderiam incorporar valor aos produtos por intermédio dos processos produtivos (VARGO; LUSCH, 2004). O papel do vendedor era geralmente percebido como uma figura facilitadora da negociação e transferência de valor do fabricante para o cliente. Esta perspectiva contribuiu para o surgimento de uma orientação para vendas, que presumia um foco nos resultados de curto prazo, a existência de um único “vencedor” ao final da transação, e a capacidade que os vendedores deveriam desenvolver para manipular os compradores em benefício próprio (JOLSON, 1997).

No entanto, a partir da década de 70, teóricos e práticos das áreas de vendas e *marketing* passaram a reconhecer a importância da construção de relacionamentos mais duradouros entre vendedores e seus clientes. A orientação de vendas baseada em relacionamentos pressupõe, e enfatiza o papel do vendedor no desenvolvimento e manutenção de relacionamentos de longo prazo, com benefícios para ambas as partes (SUJAN; WEITZ; KUMAR, 1994; WEITZ; BRADFORD, 1999). Nas palavras de Jolson (1997), a função de vendas passa a não ser mais vista como uma série de batalhas em que o vendedor deve sempre ganhar, e passa a se concentrar na confiança mútua e na entrega antecipada de benefícios e valor agregado ao comprador.

No final da década de 90, Rackham e DeVincentis (1998) apresentam uma nova roupagem à orientação para vendas, acentuando as dimensões de construção de relacionamento,

e as denominam, em contraponto à postura com foco transacional, de perspectiva consultiva e organizacional/sistêmica. A postura de vendas dita consultiva pressupõe compradores e processos de compra cada vez mais sofisticados e enfatizam a importância do vendedor como um indivíduo que fornece informações, auxilia o comprador na identificação de suas necessidades, oferece soluções adequadas, atua em tarefas não direcionadas a vendas (planejamento, treinamento, etc.) e orquestra a inclusão de novos atores ao processo, envolvendo estes novos esforços na oferta de valor aos clientes (RACKHAM; DEVINCENTIS, 1998; HARTMANN; WIELAND; VARGO, 2018).

Na mesma linha, a função de vendas vista sob uma perspectiva sistêmica adota os mesmos princípios da venda consultiva, e os amplia, enfatizando que os compradores esperam benefícios advindos do conhecimento e das habilidades, não somente de um indivíduo, o vendedor, mas de toda organização (HARTMANN; WIELAND; VARGO, 2018). Rackham e DeVincentis (1998) esclarecem que, quando a função de vendas é vista sob uma perspectiva organizacional, a relação entre vendedores e compradores é ampliada, de forma a alavancar conhecimentos e habilidades de atores de diferentes áreas, atuando conjuntamente, com vistas a ampliar a oferta de valor. Em outras palavras, é difícil imaginar que o refinamento das necessidades e expectativas dos compradores, e os processos comerciais cada vez mais complexos, possa depender somente do esforço de um único indivíduo para entrega de valor. Naturalmente, os conhecimentos e habilidades dos vendedores são limitados e, portanto, a inserção em uma rede de atores permite a integração de forças rumo à construção de relacionamentos organizacionais duradouros (BOLANDER *et al.*, 2015; DIXON; TANNER JUNIOR 2012).

Hartmann, Wieland e Vargo (2018) abordam a evolução que ocorreu na função de vendas e como ela passou a ser encarada de forma sistêmica e institucional. Os autores defendem que a interação entre vendedor e comprador não é mais uma relação diádica e que, portanto, uma visão holística sobre o processo será necessária para uma otimização da prática gerencial. No Quadro 1, é possível entendermos detalhadamente como se deu essa evolução na forma como a literatura de vendas aborda o papel dos vendedores.

Quadro 1 – Evolução da Perspectiva do Papel do Vendedor

	Transacional	Consultiva	Sistêmica
Percepção da Criação de valor	A empresa cria valor por meio do processo produtivo e entrega ao comprador.	A empresa cria valor por meio do processo produtivo e entrega ao comprador.	Ocorre uma cocriação de valor entre a empresa responsável pela venda e seu comprador.
Percepção da habilidade do vendedor em influenciar a venda	Alta	Alta para média	Média para baixa
Competição e cooperação entre vendedores e compradores	Existe uma competição entre vendedor e comprador para decidir quem sairá vitorioso.	Ocorre uma colaboração entre vendedor e comprador para se obter uma situação “ganha-ganha”.	Muitos atores colaboram entre si para facilitar uma situação “ganha-ganha”.
Envolvimento na Transação			
Vendedor	Os vendedores encontram potenciais compradores e decidem o que pode ser oferecido a eles. Eles fazem proposições de valor, negociam termos de troca e coordenam o fluxo de entrega da empresa vendedora até o comprador.	Vendedores e compradores desenvolvem relacionamentos de longo prazo baseados em confiança e benefícios mútuos. Os vendedores fornecem informações, ajudam os compradores a identificarem suas necessidades e oferecem as melhores soluções, envolvendo outros atores da empresa.	Os vendedores orquestram um conjunto de atores multifuncionais, tanto do lado da empresa vendedora quanto dos compradores que ajudam na construção de relacionamentos de longo prazo baseados na confiança e benefícios mútuos e trabalham juntos em tarefas que resultam numa integração entre as diferentes organizações.
Número de Atores	Dois (vendedor e comprador)	Dois ou mais (aumenta a importância do envolvimento de diferentes atores no processo de venda)	Muitos (amplo envolvimento de atores em diferentes funções)

Fonte: Adaptado de Hartmann, Wieland e Vargo (2018).

No entanto, a evolução nos mercados de consumo e a consequente mudança que isso acarretou ao comportamento dos compradores, e a lógica como ocorrem as transações, tem gerado debate entre teóricos e práticos sobre o aumento ou diminuição da importância do papel do vendedor (HARTMANN; WIELAND; VARGO, 2018). Enquanto alguns defendem que as mudanças no mercado podem reduzir a importância estratégica dos vendedores, outros acreditam que o papel da força de vendas nas organizações será cada vez mais importante

(HUNTER; PERREAULT, 2007). Sheth e Sharma (2008) observam que está em curso uma mudança no papel da força de vendas que vai em direção à interatividade, conectividade e construção de relacionamentos contínuos, que, somadas ao avanço tecnológico irão reduzir algumas funções tradicionais do vendedor, que passará a atuar como o indivíduo responsável por reunir recursos para satisfazer as necessidades dos clientes.

Na opinião de Hartmann, Wieland e Vargo (2018), a grande questão em jogo não diz respeito à complexidade do mercado e como ela impacta na força de vendas, até porque os autores defendem que os mercados sempre foram complexos. O ponto chave é como garantir o alinhamento dos diversos atores que compõem este mercado, para que juntos consigam desenvolver habilidades para gerar valor em transações que são fortemente baseadas em serviços. E é exatamente esta evolução nos mercados e, principalmente, os avanços tecnológicos, que irão facilitar o encontro dos diversos atores que passarão a se envolver na dinâmica de vendas.

Na economia do conhecimento atual, o conhecimento tornou-se uma parte endógena da criação de valor em termos de inovação, produção, *marketing* e venda de produtos e serviços (ACHROL; KOTLER, 1999; VARGO; LUSCH, 2004). Outro aspecto da economia do conhecimento é que os clientes estão agora mais bem informados do que antes. A internet é um fator-chave nesse sentido e pressiona os vendedores a possuírem um conhecimento que, muitas vezes, é escasso, ou indisponível para o cliente. Nesse contexto, um dos desafios – se não o principal desafio – que os vendedores enfrentam em uma empresa é que eles devem se tornar detentores de conhecimento, e transferi-lo aos clientes. Mais concretamente, isso significa que os vendedores devem comunicar como seus produtos ou serviços resolvem os problemas explícitos e latentes de seus clientes. Isso exige que os vendedores adquiram e possuam conhecimento sobre seus produtos, bem como a forma como esses produtos ajudam seus clientes a resolver seus problemas (VARGO; LUSCH 2004; VERBEKE; DIETZ; VERWAAL, 2011).

3.2 INDICADORES DE *PERFORMANCE*

O estudo de Walker Junior, Churchill Junior e Ford (1977) talvez tenha sido um dos pioneiros ao tentar sistematizar diversas variáveis que vinham sendo estudadas, até então, como possíveis influenciadores da motivação, e conseqüentemente da performance, dos profissionais da área de vendas. Alegando que os estudos na área haviam sido relegados a um segundo plano, os autores trazem à luz as principais teorias desenvolvidas e propõe um *framework* agregando

os determinantes da performance em quatro categorias: (1) aptidão ou habilidade do vendedor; (2) compensações e incentivos financeiro; (3) incentivos psicológicos; e (4) fatores gerenciais e organizacionais.

O modelo apresentado pelos autores mostra que o desempenho de um vendedor é uma função de três fatores básicos: (1) seu nível de motivação, (2) sua capacidade de vendas ou habilidade e (3) suas percepções sobre como seu papel deve ser desempenhado. As relações entre esses três fatores são altamente multiplicativas. Se um vendedor é deficiente em qualquer fator, é provável que o desempenho seja baixo. O modelo indica que cada um dos três determinantes do desempenho é influenciado por uma série de variáveis antecedentes. Essas variáveis incluem características pessoais do vendedor (por exemplo, inteligência, personalidade, educação, experiência), características da empresa (por exemplo, tipo de produto, práticas de remuneração, estilo de supervisão, programas de treinamento) e fatores no ambiente econômico mais amplo (por exemplo, condições de demanda na indústria, disponibilidade de matérias-primas, taxa de desemprego) (WALKER JUNIOR; CHURCHILL JUNIOR; FORD, 1977).

Na década seguinte, Churchill Junior *et al.* (1985) apresentam uma meta-análise que considerou 116 artigos publicados entre 1918 e 1982 com o objetivo de identificar os determinantes (ou *drivers*) da performance de profissionais de vendas. A análise da amostra de artigos selecionados apresentou 1653 associações entre a performance e seus possíveis determinantes. No entanto, os próprios autores admitem que os resultados dos estudos analisados são inconsistentes na tentativa de mostrar quais são os fatores determinantes na performance e qual o impacto de cada um deles, possivelmente pelo alto grau de subjetividade empregado na análise e categorização dos elementos encontrados. Os autores, por meio da utilização de técnicas estatísticas conseguiram ordenar os *drivers* em seis diferentes categorias de acordo com o peso da variação observada nas associações. São elas, (1) Fatores pessoais; (2) Habilidades; (3) Variáveis da função; (4) Aptidão; (5) Motivação; e (6) Fatores organizacionais e ambientais.

- **Aptidão:** São as habilidades nativas, e características pessoais duradouras, relevantes para o desempenho das funções de vendas (WALKER JUNIOR, CHURCHILL JUNIOR; FORD, 1977). O resultado da meta-análise demonstrou que a aptidão explica somente 2% da variação da performance, podendo ainda ser impactada por outras variáveis moderadoras;

- **Habilidades:** Proficiência aprendida no desempenho de tarefas necessárias para o trabalho de vendas (WALKER JUNIOR, CHURCHILL JUNIOR; FORD, 1977; VERBEKE; DIETZ; VERWAAL, 2011). O impacto desta variável mostrou-se mais forte do que a aptidão, explicando mais de 7% da variação da performance (CHURCHILL JUNIOR *et al.*, 1985);
- **Motivação:** A quantidade de esforço que um vendedor deseja gastar em cada atividade ou tarefa associada ao trabalho (WALKER JUNIOR, CHURCHILL JUNIOR; FORD, 1977). É uma variável que passou a ser considerada em estudos desenvolvidos após a década de 50. Os primeiros resultados obtidos apontavam que a motivação do indivíduo explicava em média 3% da variação da performance, e com a evolução da teoria este impacto chegou a 7%;
- **Percepção sobre variáveis da função:** São as percepções de demandas e expectativas de seus superiores ou pares na função (WALKER JUNIOR, CHURCHILL JUNIOR; FORD, 1977). Podem ser caracterizadas como questões envolvendo conflitos, percepção de ambiguidade, excesso de demanda ou até respostas emocionais ao trabalho (ex. estresse). O resultado da meta-análise mostrou que esta variável explica menos de 9% da variação na performance do profissional de vendas (CHURCHILL JUNIOR *et al.*, 1985);
- **Fatores pessoais:** São fatores internos de cada indivíduo e que podem impactar no resultado de sua performance, mas que não podem ser caracterizados como aptidão, habilidades, motivação ou fatores inerentes à função. Estudos anteriores incluíram fatores como idade, altura, sexo, peso, raça, aparência, educação, estado civil, número de dependentes, associação à grupos e outras características particulares de cada vendedor. O resultado mostrou que fatores pessoais são responsáveis por cerca de 10% da variação na performance (CHURCHILL JUNIOR *et al.*, 1985);
- **Fatores ambientais e organizacionais:** Este construto teve pouca investigação até a realização desta meta-análise e foi também o que apresentou o menor impacto nas correlações entre as variáveis. O resultado sugere que somente 1% da variabilidade da performance pode ser impactada pelos fatores organizacionais e ambientais.

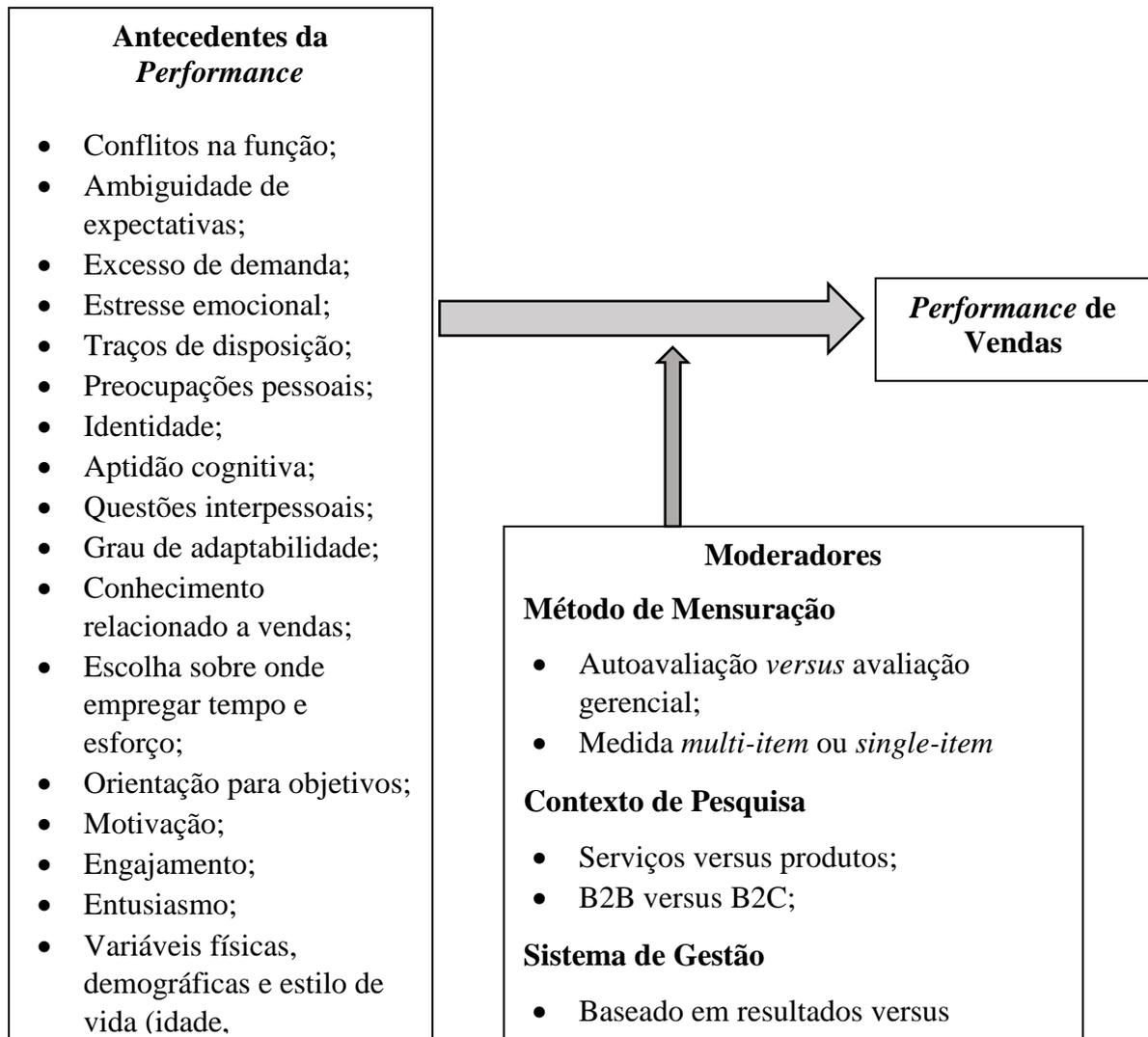
De forma geral, o resultado do estudo mostrou que os fatores determinantes explicam, em média, de 3% a 9% da variabilidade da performance. O resultado parece pouco expressivo, porém ele pode ser resultado de uma dificuldade dos pesquisadores em definir corretamente o modelo que relacione as variáveis de forma conjunta e mensurem adequadamente seu impacto.

Os autores sugerem que a principal questão a ser observada é que o impacto dos diversos elementos na performance pode variar de acordo com a realidade de cada organização, e depende de quais tarefas precisam ser desempenhadas, e que dimensões de desempenho são consideradas importantes (CHURCHILL JUNIOR *et al.*, 1985).

Baseado nas descobertas de Churchill Junior *et al.* (1985), e numa tentativa de ampliar o conhecimento sobre os potenciais determinantes da performance de vendas, Verbeke, Dietz e Verwaal (2011) realizam uma nova meta-análise, desta vez considerando as publicações ocorridas entre 1982 e 2008 e, à luz da evolução teórica ocorrida nos vinte e cinco anos transcorridos desde a publicação do primeiro estudo, tentam interpretar o significado dos fatores que impactam o desempenho dos vendedores no contexto de um novo cenário econômico. Os novos *drivers* propostos pelos autores podem ser observados no modelo conceitual proposto pelos autores na Figura 1.

O conceito e a mensuração do desempenho em vendas está se tornando algo cada vez mais complexo. Embora alguns teóricos tenham tentado propor formas de avaliar os vendedores, de uma forma geral, os indicadores usualmente utilizados ainda são aqueles mais tradicionais: volume de vendas, margem de lucro, taxa de conversão, volume de visitas, metas de novos clientes, entre outros. No entanto, à medida que as empresas estão inseridas em um contexto aonde o conhecimento é cada vez mais importante, é esperado que os vendedores adotem uma nova postura, e busquem sempre a transferência do conhecimento para clientes, em contextos industriais ou de consumo. Isso requer vendedores com habilidades cognitivas suficientes que possam absorver conhecimento, trabalhar em cooperação com diversos membros da equipe, adaptar mensagens a um público cada vez mais complexo de partes interessadas e moldar as mentes de seus clientes (VERBEKE; DIETZ; VERWAAL, 2011).

Figura 1 – Modelo Conceitual proposto por Verbeke, Dietz e Verwaal



Fonte: Adaptada de Verbeke, Dietz e Verwaal (2011).

3.3 GESTÃO DO DESEMPENHO

O desempenho profissional de um indivíduo é resultado de suas competências, habilidades, e comportamentos, somados à fatores externos, como a política gerencial e a cultura da organização (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2007). A avaliação do desempenho, portanto, é a adoção de um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado em um determinado período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades, relacionamentos, etc.) (MARRAS, 2000). Refere-se a um sistema formal que é estruturado para medir, avaliar e influenciar atribuições, comportamentos e resultados do funcionário. Na concepção de Guimarães, Nader e Ramagem

(1998), a mensuração do desempenho consiste em descobrir de que forma o funcionário realiza seu trabalho hoje, e se poderá fazer melhor no futuro.

A meta de qualquer processo de gestão do desempenho é diagnosticar e avaliar a performance dos funcionários tanto em nível individual quanto em grupo, com vistas a promover o crescimento profissional e pessoal dos indivíduos. Desta forma, parte-se do pressuposto que a avaliação de desempenho é benéfica, pois as tentativas de verificar o retorno obtido com o bom desempenho tende a fazer com este seja sempre melhorado (FRANÇA, 2007).

Bohlander e Snell (2013) defendem a necessidade de alguns cuidados essenciais que permeiam o processo de gestão de desempenho, e que envolvem pensar e traçar as etapas do que se quer avaliar; quando avaliar, quem conduzirá a avaliação e qual será o formato da mesma. As etapas do processo de gerenciamento do desempenho serão descritas no Quadro 2.

Quadro 2 – Aspectos da Avaliação de Desempenho

O que avaliar?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Necessidade de alinhar o processo de avaliação ao planejamento estratégico da organização; ▪ Considerar as responsabilidades do cargo, e identificar os critérios de desempenho; ▪ Definir se a avaliação será baseada em critérios de personalidade, comportamento, resultados ou misto; ▪ Garantir que os critérios de avaliação estejam de acordo com as metas de desempenho; ▪ Identificar, por meio da análise das atribuições do cargo, quais questões são relevantes para a avaliação de desempenho e definir uma escala de importância atribuindo pesos a cada critério escolhido.
Quando avaliar?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O período em que cada avaliação deverá ocorrer dependerá do objetivo primordial relacionado a ela, e pode estar relacionado a (1) datas estratégicas; (2) datas comuns a todos os funcionários; (3) antes de decisões importantes sobre remuneração e promoções; (4) conforme a data de admissão, entre outros.
Quem conduz a avaliação?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os dados de desempenho de um funcionário podem vir de diversas fontes, entre elas: supervisores, autoavaliação, avaliação feita por pares e subordinados, aquela que deriva dos clientes, entre outros; ▪ A integração das informações garante avaliações mais assertivas pois dificilmente um único indivíduo será o detentor de toda informação necessária para avaliação.

Qual o formato da avaliação?	<p>Existe na literatura uma série de ferramentas para avaliação de desempenho que podem ser utilizadas individualmente ou em conjunto, dependendo da estrutura organizacional e dos objetivos da empresa. Entre as mais comuns estão:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliação por padrões de desempenho; ▪ Por período de experiência; ▪ Avaliação 360°; ▪ Por potencial; ▪ Por escala gráfica; ▪ Por escolha forçada; ▪ Por atividades; ▪ Por pesquisa de campo com clientes; ▪ Por incidentes críticos; ▪ Avaliação de pares; ▪ Autoavaliação; ▪ Por resultados; ▪ Por objetivos; ▪ Por sistemas de graduação; ▪ Entre outros.
-------------------------------------	--

Fonte: Adaptado de Bohlander e Snell (2013).

De maneira geral, o processo de avaliação e gestão do desempenho deve se preocupar em apontar objetivos, ferramentas e processos que permitam à organização direcionar as capacidades humanas para melhorias contínuas no trabalho. É possível inferir que uma vez que um profissional se sente apoiado na gestão do seu desempenho ele próprio irá condicionar-se mais bravamente ao comprometimento com o trabalho e satisfação com a empresa. A percepção de justiça na avaliação de seu desempenho e um ambiente de suporte ao seu desenvolvimento pode estar positivamente relacionado não só a melhores resultados no trabalho, mas também na intenção de o funcionário permanecer na empresa (WANG; ZHANG; XIONGFEI, 2011).

3.4 MÉTODOS DE CONTROLE DE *PERFORMANCE*

Segundo Souza (2006), o ato de avaliar o desempenho dos indivíduos remonta aos primórdios da existência humana. Nas empresas, este hábito ganhou força a partir da teoria mecanicista de Frederik Taylor com o objetivo de aumentar a produtividade humana. Conforme destaca o autor, se, por um lado, a mensuração da eficiência de máquinas e sistemas produtivos é algo bastante simples, pela sua objetividade, o mesmo não ocorre com o julgamento, avaliação e mensuração da performance humana, pelo seu grau subjetivo e de difícil mensuração.

Um sistema de controle de performance pode ser definido como um conjunto de procedimentos adotados com o objetivo de monitorar, organizar, dirigir, avaliar e recompensar seus colaboradores, ou, no caso específico deste estudo, os profissionais de vendas

(ANDERSON; OLIVER, 1987). O sistema de controle adotado permite aos gestores o uso de ferramentas que tem o intuito de influenciar positivamente a força de vendas na busca de objetivos de curto e longo prazo que estejam alinhados ao direcionamento estratégico da organização (DARMON; MARTIN, 2011). Se bem definido, pode trazer benefícios, não somente para a gerência, com insumos para a tomada de decisão, mas também servir como um *feedback* para os funcionários, melhorando sua satisfação e contribuindo para que permaneçam mais tempo na empresa (HUFFMAN; CAIN, 2000). Em resumo, o método de gerenciamento adotado deve ter em vista a preocupação com a escolha dos procedimentos adequados à cultura de gestão e também aos objetivos estratégicos vigentes.

As métricas para avaliação da performance de vendas mais comuns na literatura podem ser categorizadas em: (1) avaliação de *experts*, (2) autoavaliação e (3) medidas quantitativas (BEHRMAN; PERREAULT JUNIOR, 1982). Avaliações realizadas por *experts* (geralmente o gerente de vendas), ou autoavaliações, tendem a sofrer com o viés da subjetividade da percepção humana, e tem demonstrado pouca validade nas organizações (JARAMILLO; CARILLAT; LOCANDER, 2005). Já as medidas quantitativas, geralmente baseadas em volume de vendas e lucratividade, são objetivas e facilmente aplicáveis, porém consideram somente o resultado passado, e é crescente o número de empresas que deseja adotar um modelo baseado na lógica de relacionamentos e que, portanto, precisa de um olhar voltado para o futuro (KUMAR; SANDER; LEONE, 2014).

Para Malek, Sarin e Jaworsky (2018), os sistemas de controle mais abrangentes podem ser divididos em três tipos: (1) os controles de *input*, por exemplo, são aqueles que consideram as atividades realizadas antes da venda (ex. prospecção de clientes); (2) os controles de comportamento são os que consideram as atividades realizadas durante todo o processo, em especial no momento da venda (ex. a maneira como os produtos e serviços são apresentados); e (3) o controle de resultados, que demonstram a performance após as atividades terem sido realizadas (ex. volume de vendas).

Anderson e Oliver (1987) foram os pioneiros em tratar da questão dos controles de performance dentro da literatura de *marketing* e vendas. Para estes autores, a avaliação do desempenho baseado em resultado e em comportamento pode ser encarada como a observação de duas extremidades opostas de um mesmo *continuum*. Estudos subsequentes passaram a tratar as duas formas de controle como potencialmente semelhantes e que deveriam ser observadas de forma independente, porém, uma dimensão não substitui a importância da outra (MALEK; SARIN; JAWORSKY, 2018).

Oliver e Anderson (1994) argumentam que os elementos que compõem a estrutura de gestão de desempenho funcionam em conjunto para enviar poderosos sinais aos vendedores, e servem para motivá-los a pensar, acreditar, sentir e a se comportar de uma maneira coerente com a estrutura organizacional. Em outras palavras, a forma como a empresa controla o desempenho de seus vendedores pode atuar como uma importante ferramenta de gestão e motivação. Além disso, a percepção dos vendedores sobre o sistema de controle adotado exerce influência crítica em sua cognição, atitudes e comportamentos relacionados ao trabalho.

Por outro lado, quando o sistema de avaliação não é aceito e valorizado, pode não ter o impacto que deveria (HUFFMAN; CAIN, 2000). Gerentes e funcionários que não estão satisfeitos com um sistema de avaliação dão menos tempo e energia para realizar avaliações, negando os possíveis benefícios (MURPHY; CLEVELAND, 1995). Além disso, pesquisas mostram que sistemas de avaliação mal projetados ou mal administrados podem minar a motivação dos funcionários e contribuir para a ambiguidade do papel, insatisfação no trabalho e comportamentos disfuncionais (CHURCHILL JUNIOR *et al.*, 1985; MORRIS *et al.*, 1991).

Huffman e Cain (2000) defendem que a principal medida a ser adotada pelos gestores para tentar reduzir a percepção de injustiça nos sistemas de avaliação é a tentativa de identificar fatores que não estão sob o controle dos vendedores, mas que, ainda assim, impactam no seu resultado. Para os autores, fatores como gastos publicitários da empresa, características específicas do território, experiência na função e características pessoais do vendedor são elementos que impactam na performance; porém, são difíceis de serem controlados. Por exemplo, diferenças na região de atuação podem representar cerca de 40% do impacto na performance, ou seja, ao se elaborar um sistema de avaliação, este fator precisa ser considerado. Pesquisadores da área de vendas recomendam que os vendedores não sejam penalizados por fatores sobre os quais não têm influência (CHURCHILL; FORD; WALKER, 1985), mas sejam responsabilizados apenas por seu desempenho.

Por muito tempo gerentes e pesquisadores tentaram desenvolver métodos e indicadores úteis para a mensuração da performance da força de vendas. Infelizmente o resultado foi uma contribuição um tanto limitada, e os indicadores desenvolvidos apresentaram um desempenho pouco satisfatório, principalmente no que tange à previsão de resultados. O desempenho dos vendedores precisa ser baseado no contexto do que eles fazem (aonde empregam o esforço durante o trabalho) e quais resultados (por exemplo, vendas) podem ser atribuídos a eles (GRANT; CRAVENS, 1996).

Historicamente, as organizações têm feito uso de medidas objetivas e subjetivas para mensurar a performance de sua equipe de vendas (MADHANI, 2017). As medidas subjetivas

avaliam principalmente questões comportamentais e seu foco principal está no nível de esforço que os vendedores investem na realização do seu trabalho. O grande problema deste tipo de medida é que, normalmente, os gestores estão mais preocupados com a intensidade do esforço do que com a qualidade com que está sendo empregado (CLARO; KAMAKURA, 2017). Por outro lado, as medidas objetivas monitoram e avaliam os vendedores com base em volume ou receita de vendas ou outras medidas baseadas essencialmente em resultados. Estas métricas, apesar de fáceis de implementar, acabam por sistematizar as práticas de incentivos baseados em ações e comportamentos passados e ignoram aspectos da performance que não podem ser contabilizados no curto prazo, como, por exemplo, a prospecção de novos clientes e a construção de relacionamentos, que são medidas mais qualitativas e tendem a apresentar resultado num horizonte de tempo mais longo (MADHANI, 2017).

A literatura já demonstrou que existe uma relação positiva entre o esforço do vendedor no que eles chamam de “trabalho duro” e os resultados apresentados. O que falta é uma investigação mais profunda acerca do efeito que o “trabalho inteligente” pode ter na performance do profissional de vendas (SILVA; VIEIRA; FAIA, 2015). E, talvez, um sistema de controle baseado em comportamentos, que priorizem não somente o resultado objetivo apresentado, mas também os *inputs* comportamentais que o vendedor emprega na execução da sua função podem oferecer bons resultados.

O resultado de um estudo desenvolvido por Silva, Vieira e Faia (2015) demonstrou que o sistema de controle utilizado para avaliar a performance da força de vendas tem um poder moderador da relação entre o comportamento do vendedor e sua performance. Para os autores, nem sempre um sistema de controle baseado em resultados irá impactar numa melhora da performance. Eles defendem ainda que sistemas de controle por resultado podem melhorar o desempenho de vendedores cujo comportamento necessite de estímulo, ao contrário, o controle por resultado não terá efeito e, neste caso, para vendedores que já possuem altos níveis de comprometimento com a função é indicada a adoção de sistemas de controle baseados em comportamentos.

3.4.1 Controle baseado em resultados

Um sistema de controle baseado em resultados pressupõe a adoção de métodos de gestão que demandem menor contato entre vendedor e gerente. É essencialmente calcado na confiança, em medidas de resultados objetivos concretos, por exemplo volume de vendas, receita e *market share* e os métodos de compensação são estruturados de maneira a transferir a responsabilidade

e o risco para as mãos do vendedor, ou seja, a remuneração será um reflexo dos resultados obtidos num período anterior (OLIVER; ANDERSON, 1994).

Embora o comportamento e o controle de resultados tenham objetivos semelhantes, isto é, que os vendedores contribuam de forma lucrativa para a organização, eles refletem filosofias gerenciais muito diferentes. O controle de resultados é essencialmente uma abordagem de *laissez-faire* que pressupõe que os vendedores são mais capazes de determinar sua direção e nível de esforço, e que o nível resultante e a combinação de vendas atingirão os objetivos da empresa (OLIVER; ANDERSON, 1994). Simplificando, o controle de resultados é um sistema minimalista de administração de vendedores. Neste cenário, os vendedores costumam ser motivados por resultados mais imediatos e tendem a ser menos fiéis à empresa (BASU *et al.* 1985, *apud* OLIVER; ANDERSON, 1994).

A adoção de controles baseados em resultado é mais comum pela facilidade de observação e contabilização destas informações. Em muitos casos, a opção por este tipo de sistema se dá muito mais pela comodidade do que pelo fato de efetivamente oferecer bases importantes para tomada de decisão (AHEARNE *et al.*, 2010).

A literatura apresenta uma série de indicadores baseados em resultados objetivos. Os mais comuns, pela sua facilidade de mensuração, são aqueles relacionados a volume de vendas e faturamento, no entanto, alguns autores citam outros como custo do vendedor, percentual de meta atingido, clientes conquistados ou perdidos, número de visitas ou ligações por período, clientes ativos, amplitude da linha de produtos vendida, entre outros (SANTINI *et al.*, 2019; BENET-ZEPF; MARIN-GARCIA; KÜSTER, 2017; GRANT; CRAVENS, 1996; ANDERSON; OLIVER, 1987). Indicadores como satisfação e lealdade dos clientes são tratados por alguns autores como um critério subjetivo e por outros como objetivo. Para fins deste estudo, ciente da existência de métodos comprovadamente eficientes para mensuração destas variáveis, ambas serão consideradas como um critério objetivo.

3.4.2 Controle baseado em comportamento

Contrariando a lógica do controle baseado em resultados, o sistema de controle baseado em comportamentos é caracterizado por altos níveis de envolvimento do gestor com os indivíduos da sua força de vendas, com altos níveis de monitoramento, direção e intervenção em atividades e métodos mais subjetivos e complexos de avaliação de desempenho, geralmente centrados nos *inputs* de trabalho do vendedor, por exemplo, qualidades pessoais, atividades realizadas, estratégia de vendas adotada (ANDERSON; OLIVER, 1987).

Neste tipo de sistema de controle, os insumos não são indicadores de resultados (*outputs*), mas devem gerar resultados futuros. A mensuração do desempenho baseada em *inputs* é necessariamente mais subjetiva, pois fica a cargo do gerente a decisão sobre o grau em que as entradas geram saídas. Além disso, os insumos não se prestam à mensuração objetiva, porque nem sempre são facilmente contáveis ou observáveis. Para permitir que o gerente monitore, dirija e imponha julgamentos subjetivos, a empresa assume riscos pela confiança no salário (GRANT; CRAVENS, 1996).

Um dos principais benefícios do controle de comportamento é o mecanismo que permite aos gerentes alinhar os comportamentos do vendedor com as prioridades organizacionais. Sob o controle do comportamento, a remuneração financeira e o desenvolvimento da carreira do vendedor dependem, em grande parte, do cumprimento das atividades exigidas durante o processo de venda, o que motiva o vendedor a alocar tempo e esforço de acordo (ANDERSON; OLIVER, 1987). Por exemplo, a empresa pode estar interessada em chamar a atenção sobre um novo produto em particular, exigindo que o pessoal de vendas dedique uma quantidade específica de esforço (por exemplo, número de chamadas de vendas, número de amostras distribuídas e o tipo de material promocional fornecido aos clientes) em nome do novo produto como parte de sua distribuição do esforço de venda (AHEARNE *et al.*, 2010). Da mesma forma, sob controle de comportamento, a organização de vendas pode exigir que os vendedores passem mais tempo qualificando novos clientes do que atendendo clientes existentes, para expandir a participação geral de mercado (MIAO; EVANS, 2014). Dado o alinhamento do comportamento do vendedor e dos objetivos organizacionais, o controle do comportamento sugere uma combinação apropriada de estratégias comportamentais pelas quais os vendedores devem se organizar e participar de suas atividades de vendas (FANG; EVANS; LANDRY, 2005).

O controle do comportamento é, em certo sentido, uma abordagem paternalista, segundo a qual os gerentes ditam o caminho que os vendedores devem percorrer e o que eles acreditam ser insumos “corretos” para atingir os objetivos da empresa. Isso permite que metas não comparáveis, como manutenção de contas e serviços, sejam perseguidas. Uma perspectiva de tempo mais longa pode ser assumida porque os resultados imediatos podem ser equilibrados com relacionamentos e resultados de vendas de longo prazo. Simplificando, o controle do comportamento é a filosofia de capacitar os gerentes a guiar o modo como os vendedores desempenham tarefas, transferindo a responsabilidade pelos resultados do vendedor para o gerenciamento da empresa. Este tipo de controle é mais indicado para indivíduos que são avessos ao risco, pois situações de baixa nas vendas não resultarão em diminuição na

remuneração. Nesta situação, os indivíduos podem conhecer melhor a empresa, seus produtos, e receber treinamentos específicos em técnicas de vendas (OLIVER; ANDERSON, 1994).

Na opinião de Cravens *et al.* (1993), a avaliação de performance baseada em comportamento precisa considerar duas dimensões distintas, (1) os comportamentos não direcionados à venda, ou seja, todas as funções e resultados apresentados pelo vendedor, mas que não estão direcionados diretamente à venda, pelo menos não no curto prazo (treinamentos, geração de conhecimento de mercado) e (2) o comportamento direcionado à venda, que são aqueles para os quais o vendedor dedica maior parte do seu tempo e que irão resultar em vendas no curto prazo (obtenção de conhecimento sobre produtos, organização de apresentações, roteiro de vendas).

Em um estudo que investigou 58 organizações australianas e uma amostra total de 146 gestores de vendas, Grant e Cravens (1996) concluíram que a adoção de um sistema de avaliação baseado no comportamento não garante somente a primazia na execução das atividades de venda como também é capaz de produzir resultados superiores em termos de volume de vendas e satisfação de clientes.

O estudo de Oliver e Anderson (1994) mostrou claramente que os estilos gerenciais de controle de comportamento são percebidos pelos vendedores como mais inovadores e favoráveis, embora não necessariamente mais burocráticos. No entanto, os autores não conseguiram comprovar efeitos claros e consistentes do impacto da adoção de sistemas de avaliação baseados em comportamento no resultado apresentado pelos vendedores. Mesmo demonstrando que vendedores avaliados com métricas baseadas em comportamento tendem a ser mais motivados e satisfeitos, isso não se refletiu num resultado em termos de performance superior aos vendedores avaliados com base em resultados.

O impacto do comportamento e da personalidade do vendedor na sua performance encontra diferentes ecos na literatura. Um dos construtos desenvolvidos para mensurar o impacto da personalidade do vendedor na performance, o modelo dos cinco fatores (extroversão, amabilidade, consciência da responsabilidade, adaptabilidade e abertura a novas experiências) apresenta uma magnitude de impacto baixa, explicando, no máximo 20% da variação da performance (HOUGH; OSWALD, 2000).

Uma forma de mensurar a performance dos vendedores considerando sua personalidade é por meio do *salesperson overall equity* (SOE) que, segundo Echchakoui (2015), é um indicador da preferência do cliente de comprar de um determinado vendedor em detrimento de outros que possuam as mesmas características e ofertas. O elemento central da definição de SOE é a preferência por determinado vendedor, um conceito amplamente negligenciado na

literatura sobre força de vendas e que pode indicar a saúde de um vendedor e sua habilidade em construir relacionamentos com os clientes no contexto das vendas (ECHCHAKOUI, 2015). O índice SOE é uma métrica importante para mensuração da força do relacionamento entre vendedor e cliente e também oferece indícios da proporção de potencial de venda ainda não capturada pelo vendedor (ECHCHAKOUI, 2017).

3.5 CONFIANÇA

A confiança é uma característica fundamental de qualquer relação, seja inter ou intraorganizacional, e é um dos construtos mais estudados atualmente em diferentes linhas de pesquisa (FULMER; GELFAND, 2012). Os acadêmicos de *marketing* têm buscado entender o impacto da confiança especialmente nas relações comerciais (LANDER; KOONING, 2013), sejam elas entre dois indivíduos, entre empresas, entre pessoas e tecnologias, e até mesmo entre pessoas e marcas, por exemplo.

Moorman *et al.* (1992) definem confiança como uma disposição para acreditar em um parceiro de troca. Morgan e Hunt (1994) defendem que a confiança existe quando uma parte confia na integridade de um parceiro. Achrol (1991) enfatiza que a confiança é um dos principais determinantes do relacionamento. Ring e Van de Ven (1994) definem confiança como uma crença na boa vontade de outro, e a expectativa de que um ator pode ser invocado para cumprir obrigações, comportar-se de maneira previsível, e agir e negociar de forma justa, mesmo quando existe a possibilidade de comportamento oportunista. Flores e Solomon (1998) indicam que a confiança é um aspecto dinâmico das relações humanas. É um processo contínuo que precisa ser iniciado, mantido e, às vezes, restaurado.

Nas relações interpessoais, a confiança pode ser definida como a disposição de um indivíduo a aceitar a vulnerabilidade, com base em expectativas positivas das intenções ou comportamento de outro (ROUSSEAU *et al.*, 1998). Por extensão, a confiança entre membros de um time, no caso gestores e vendedores, refere-se aos níveis agregados de confiança que determinado membro da equipe têm em seus companheiros (LANGFRED, 2004). Usualmente, a confiança está relacionada a uma expectativa de que a equipe terá um desempenho positivo na realização de uma tarefa, objetivo ou missão (DEVINE; PHILIPS, 2001), pois tem o potencial de reduzir o impacto da incerteza e da vulnerabilidade nas relações (DE JONG; ELFRING, 2010).

No entanto, o conceito de confiança está longe de possuir uma definição universalmente aceita, principalmente pelo fato de ser amplamente reconhecido como um estado psicológico

(FULMER; GELFAND, 2012), influenciado fortemente pela complexidade das relações entre dois indivíduos, permeado por uma série de expectativas, intenções e disposições (ROUSSEAU *et al.*, 1998).

De acordo com Costa, Fulmer e Anderson (2018), a confiança é baseada em dois fundamentos distintos – o cognitivo e o afetivo. A confiança cognitiva se baseia essencialmente na percepção da competência de um indivíduo em realizar determinada tarefa. Logo, quando escolhemos alguém para depositar confiança, fazemos isso com base em evidências de que aquele indivíduo tem capacidade e competência necessárias para cumprir determinada tarefa ou objetivo. Por outro lado, a confiança afetiva é baseada fortemente em investimentos emocionais, portanto, menos racional, e pressupõe um cuidado com o bem-estar dos outros, e a sensação de que este sentimento de cuidado é recíproco.

Contudo, apesar da presunção de que as duas dimensões da confiança (cognitiva e afetiva) afetem uma à outra, é de se imaginar que uma combinação entre as duas seja qualitativamente diferente entre os relacionamentos (COSTA; FULMER; ANDERSON, 2018). Estudo desenvolvido por McAllister (1995) identificou a existência das duas dimensões de confiança ao analisar diferentes relacionamentos, no entanto, o resultado indica que a confiança cognitiva é precedente, e tende a ser mais relevante no desempenho das equipes, do que a dimensão afetiva.

Para Dietz e Den Hartog (2006), é preciso esclarecer que a confiança pode ser quebrada em três partes distintas: a crença, a decisão e a ação. A crença é uma dimensão subjetiva aonde um indivíduo supõe se outro é confiável ao ponto de suas ações trazerem resultados positivos para a relação. A segunda parte é representada pela decisão efetiva do indivíduo, se irá ou não confiar em outro, no entanto, esta decisão ainda é uma intenção de confiar, ou não, em alguém. Para que um indivíduo, de fato, confie em outro, ele deve envolver-se em qualquer comportamento que tenha o risco descrito por diferentes autores.

Uma distinção que precisa ser feita é entre os conceitos de *trust* e *confidence* pois ambos são traduzidos para o português como confiança, porém existem diferenças entre eles. Segundo Costa, Fulmer e Anderson (2018), a principal diferença está no nível de vulnerabilidade e percepção de risco inerente a cada situação. Por exemplo, se você sair de casa pela manhã sem casaco, pois a previsão indicou temperaturas altas, então seu sentimento é de *confidence*. Por outro lado, se você designa uma pessoa para executar uma ação importante, mesmo correndo o risco de ficar desapontado com o resultado, então seu sentimento é de *trust*.

Segundo Ganesan e Hess (1997), a confiança pode existir de quatro maneiras diferentes. Pode se apresentar nas formas de confiança interpessoal (entre comprador e vendedor),

confiança organizacional (entre o comprador e uma organização), confiança intraorganizacional (entre indivíduos dentro de uma organização) e a confiança interorganizacional (entre a organização e seus parceiros).

Outra diferença que precisa ser destacada é entre os conceitos de confiança (e seus diferentes níveis) e a desconfiança. Para Lewicki *et al.* (1998), confiança e desconfiança são dois construtos distintos, e argumentam que, embora ambas se refiram a comportamentos futuros, a confiança foca na possível ocorrência de um comportamento desejável, enquanto a desconfiança se concentra na provável ocorrência de um comportamento indesejável. Logo, a desconfiança não apenas diminui a propensão do indivíduo de lidar com vulnerabilidades, mas também o motiva a adotar ações defensivas prévias. Logo, é preciso que exista a clareza de que um baixo nível de confiança é diferente da desconfiança, assim como um baixo nível de desconfiança não significa que exista um sentimento de confiança entre as partes (LEWICKI *et al.*, 1998).

Estudos já mostraram o importante papel da confiança nas relações B2B (JARRATT; CERIC, 2015), entre fornecedores e compradores (MIYAMOTO; REXHA, 2004) entre consumidores e marcas (CROSBY; ZAK, 2015; BHUIAN, 2016), na relação varejista-consumidor (ABBES; GOUDEY, 2015), e entre consumidores e *e-commerce* (GOLDEN; BROCKETT, 2009).

Diferentes autores já comprovaram o impacto positivo da confiança entre os membros da equipe. Costa, Fulmer e Anderson (2018) comprovaram mediante uma extensa revisão teórica que a confiança tem impacto positivo na satisfação com o trabalho, na lealdade e comprometimento para com a organização, na cooperação e compartilhamento de informações entre os membros da equipe, na implementação proativa de ideias na resolução de problemas, na redução do estresse no trabalho, e no surgimento de comportamentos e atitudes positivas dos indivíduos, e que isso, de forma geral, acaba impactando positivamente no resultado da equipe (DE JONG; DIRKS; GILLESPIE, 2016).

Mesmo nas relações internas, as organizações têm percebido que a confiança entre os membros de sua equipe pode impactar sua *performance*, e diversos estudos já tentaram mensurar este impacto em diferentes contextos (DE JONG; DIRKS; GILLESPIE, 2016). Apesar de alguns resultados contraditórios, a conclusão dominante destes estudos é que a confiança tem um impacto positivo na *performance* de equipes (BRAUN *et al.*, 2013).

No entanto, apesar de diferentes autores terem abordado a questão da confiança e seu impacto na relação entre indivíduos de uma equipe, os resultados obtidos ainda estão longe de serem conclusivos (DE JONG; DIRKS; GILLESPIE, 2016), pois, na maioria dos estudos, o

construto da confiança é investigado junto de diferentes outras variáveis, e isso resulta numa falta de coerência e até contradições entre os resultados (DE JONG; DIRKS, 2012). Segundo os autores, os efeitos da confiança na performance das equipes variam de direção e intensidade entre os estudos, e o resultado disso é a falta de um conjunto mais robusto de evidências que indiquem aos pesquisadores e gestores o real impacto deste construto em suas rotinas e processos.

Um detalhe que precisa ser ressaltado é o fato de que a confiança não depende somente da vontade de um indivíduo que acredita na competência de outro para realizar determinada tarefa. Existem uma série de questões individuais, inclusive fatores psicológicos, que funcionam como uma barreira para a confiança, e situações presentes no contexto em que a relação é construída, como, por exemplo, questões culturais da empresa, prática já instituídas de gestão de pessoas, etc. (COSTA; FULMER; ANDERSON, 2018). Esta consciência de que a confiança não é um sentimento constante, e está sujeita ao efeito de uma série de fatores, nos faz concluir que seu impacto, seja na satisfação dos funcionários, na autonomia ou mesmo na performance da equipe, não é linear, e, portanto, mesmo os mais altos níveis de confiança não devem ser considerados substitutos de sistemas de controle de desempenho (DIETZ; DERHARTORG, 2006).

3.6 AUTONOMIA

O mundo globalizado tem contribuído para que o ambiente no qual as organizações atuam seja transformado de maneira cada vez mais rápida. Avanços constantes na tecnologia, a dissolução nas fronteiras que separam os mercados, grandes economias em declínio e o surgimento de novas potências, entre outros fatores, têm exigido que as empresas se tornem mais enxutas, mais econômicas, e cada vez mais próximas de seus clientes para se manterem competitivas (AHEARNE; MATHIEU; RAPP, 2005). Neste contexto, um ingrediente chave da transformação é o empoderamento de seus funcionários (FORRESTER, 2000). Funcionários capacitados e empoderados têm maior autoridade e responsabilidade pelo seu trabalho do que aqueles que atuam em organizações com estruturas mais tradicionais (CONGER; KANUNGO, 1988).

Talvez, esta realidade seja ainda mais visível em áreas comerciais, nas quais vendedores atuam frequentemente fora das empresas e distante do olhar atento dos gestores, pois são os responsáveis diretos pelo contato com os clientes (AHEARNE; MATHIEU; RAPP, 2005). Acredita-se que vendedores que trabalham com maior sensação de autonomia e empoderamento

desenvolvam seu potencial, sejam mais motivados, e desenvolvam seu senso de adaptação, o que permite uma melhor receptividade às demandas do ambiente, e aumente a capacidade de resposta, mesmo frente a obstáculos burocráticos (FORRESTER, 2000).

O termo *empowerment*¹ pode ser definido como o conjunto de práticas que envolvem a delegação de responsabilidade, de maneira hierárquica, de modo a dar ao funcionário a autoridade para tomada de decisões a respeito da execução de seu trabalho (LEACH; WALL; JACKSON, 2003). Entretanto, alguns autores defendem que não basta o líder adotar uma postura que contribua com a prática de *empowerment*, pois trata-se também de um estado psicológico do indivíduo que está recebendo a autoridade e irá questionar o significado da tarefa delegada, sua competência, determinação e o impacto de suas ações (ARNOLD *et al.*, 2000).

Os conceitos de *empowerment* mais comuns na literatura podem ser caracterizados em dois grupos (AHEARNE; MATHIEU; RAPP, 2005). Um deles envolve um contexto organizacional e pode ser definido como a prática de delegar responsabilidades por meio da cadeia hierárquica, aumentando o poder de decisão dos indivíduos no que diz respeito à execução de suas tarefas de trabalho. Uma segunda abordagem considera a autonomia sob uma perspectiva psicológica, baseada na percepção dos funcionários sobre o significado do seu trabalho, sua competência, a possibilidade de determinação de tarefas e objetivos e, por fim, o impacto da sua decisão no resultado das suas ações (LEACH; WALL; JACKSON, 2003).

Para Arnold *et al.* (2000), o *empowerment*, vai além do ato de delegar autoridade, mas pressupõem que o gestor crie condições para que seu liderado desenvolva sentimentos de autoeficácia e controle, removendo barreiras que lhe permitam ser tão flexível quanto demanda cada situação. Bandura e Locke (2003) e Arnold *et al.* (2000) defendem que essa postura de empoderamento gera nos vendedores um sentimento de liberdade, que contribui para que adaptem seu comportamento durante as interações com clientes. Ou seja, segundo estes autores, o comportamento de venda adaptativa não depende somente das habilidades do vendedor, mas também de como eles são empoderados e guiados pelos seus gestores.

Estudos anteriores apontaram diversos benefícios do processo de *empowerment*, como por exemplo, melhora na satisfação dos funcionários (SARAGIH, 2015), aumento da motivação do vendedor, desenvolvimento de capacidade de adaptação a diferentes situações, aumento da satisfação dos clientes, que resulta em benefícios como, compras recorrentes, boca-a-boca positivo e, conseqüentemente, resulta uma melhora na *performance* do vendedor (AHEARNE; MATHIEU; RAPP, 2005). No entanto, alguns autores defendem que os esforços

¹ Traduzido pelo autor como empoderamento, ou autonomia.

para aumentar a autonomia dos vendedores nem sempre trarão benefícios (FORRESTER, 2000), caso os vendedores não estejam preparados para lidar com esse aumento na responsabilidade.

Além do aumento da satisfação do funcionário, que passa a perceber o resultado do seu trabalho como fruto do seu próprio esforço, alguns estudos já demonstraram que a autonomia diminui o estresse com o trabalho, reduz a intenção de *turnover*, reduz os conflitos no trabalho e na vida particular, e tem impacto positivo na autonomia e na criatividade do indivíduo (KAUFFELD, 2006; LESLIE; HOLZHALB; HOLLAND, 1998).

Autonomia e confiança são construtos que muitas vezes caminham lado a lado. A perspectiva sugerida por Mayer, Davis e Schoorman (1995) sugere que baixos níveis de autonomia, ou seja, um excesso de monitoramento, são indicativos de baixos níveis de confiança, o que impacta na baixa propensão a aceitar os riscos inerentes ao relacionamento entre as partes. Entretanto, existe uma vertente de autores que defende que o monitoramento pode funcionar como um reforço positivo na construção da confiança, especialmente quando existe pouca intimidade entre as partes. Nestes casos, segundo McAllister (1995), um monitoramento mais próximo pode agilizar o processo de construção do sentimento de confiança.

No entanto, o efeito da relação entre monitoramento e confiança na performance dos times tem resultados inconsistentes na literatura (COSTA; FULMER; ANDERSON, 2018). Inclusive, dependendo do estágio em que se encontra a relação entre as partes, o efeito pode ser mais ou menos negativo. Quando o monitoramento é percebido como algo benéfico para o resultado da tarefa ele tende a ter um impacto positivo na confiança. Segundo Ferrin *et al.* (2007), quando o monitoramento é inerente à tarefa, ou seja, quando ele é esperado, a tendência de que seja percebido como uma falta de confiança é menor.

Para Spreitzer e Mishra (1999), a grande questão envolvendo a autonomia é exatamente o fato de que os gestores podem ter a sensação de que estão perdendo o controle da situação, e o risco envolvido no processo de delegar autoridade sobre decisões, que antes eram suas, pode exigir a definição de novas formas de controle. Ou seja, o problema fundamental enfrentado pelos gestores é, “como desistir do controle sem perder o controle” (SPREITZER; MISHRA, 1999, p. 156).

Na tentativa de aumentar os níveis de autonomia, reduzindo a percepção de risco, os gestores podem adotar algumas medidas que dispensam controles mais rígidos. Spreitzer e Mishra (1999) defendem a adoção de métodos, como a disseminação de informações sobre os resultados almejados pela empresa, para que haja clareza por parte dos vendedores sobre o que

é esperado em termos de resultado, bem como, um acompanhamento claro e constante da sua performance. Dessa forma, é esperado que o vendedor tenha os insumos necessários para determinar seu plano de ação frente aos resultados esperados. Outra forma é por meio do uso de incentivos alinhados ao desempenho dos vendedores. Estes incentivos podem minimizar a possibilidade da ocorrência de comportamentos indesejáveis, e gera no funcionário um sentimento de responsabilidade para com seu resultado em termos de performance (SPREITZER; MISHRA, 1999).

4 MÉTODO

Neste capítulo, apresenta-se o método utilizado a fim de atender os objetivos da pesquisa. Para realização deste estudo, foi utilizada uma abordagem multimétodo, com base em duas etapas, a primeira de caráter qualitativo, e uma segunda de natureza quantitativa. Segundo Davis, Golicic e Boerstler (2011), os principais benefícios relacionados ao uso de métodos múltiplos é a redução da possibilidade de viés metodológico, e a possibilidade de obtenção de resultados mais robustos, obtidos via diferentes técnicas de coleta e análise de dados. Portanto, este estudo é composto de (1) uma fase inicial qualitativa exploratória, alicerçada em entrevistas em profundidade, para aprofundamento de questões referentes ao tema, e para um maior entendimento da realidade das empresas no tocante ao processo de gestão comercial, especialmente no que diz respeito aos sistemas de avaliação de desempenho da força de vendas; e (2) uma etapa quantitativa, conduzida por meio do uso da técnica *survey*, que permitiu a identificação da relação existente entre os construtos da confiança do gestor nos seus vendedores, o grau de autonomia que o vendedor possui para realizar seu trabalho, os níveis de monitoramento da atividade de venda, e se estas variáveis impactam de alguma forma na seleção de métodos de controle de performance baseados em resultado ou em comportamento.

Na sequência, descreve-se o detalhamento das duas etapas que compõem esta pesquisa, seguido de uma discussão geral dos resultados observados.

4.1 ETAPA QUALITATIVA

Conforme descrito, realizou-se a fase qualitativa, de caráter exploratório, com o intuito de compreender melhor como as empresas percebem a mudança ocorrida no perfil dos vendedores, de que maneira estes vendedores estão sendo gerenciados e, principalmente, como as empresas estruturam seus sistemas de avaliação de performance, e que tipo de indicadores de desempenho são considerados mais relevantes nesta avaliação. Os dados coletados nessa etapa foram utilizados para a estruturação de um instrumento de coleta dedicado à fase quantitativa. O detalhamento desta etapa será apresentado a seguir.

4.1.1 Indivíduos do estudo

Quando se optou pela escolha da técnica de pesquisa baseada em entrevistas em profundidade, definiu-se que o público alvo seriam gestores comerciais. No entanto, pelo

caráter exploratório desta etapa da pesquisa, optou-se por incluir neste público alvo indivíduos que conheçam a realidade de diferentes empresas, garantindo assim uma maior abrangência de informação. Logo, foram entrevistados também consultores especialistas na área comercial. Além destes, num segundo momento, percebeu-se que, em se tratando de uma pesquisa sobre avaliação de desempenho de vendedores, seria importante entrevistar alguns, como forma de confrontar as informações observadas no discurso dos gestores.

Ao todo, foram entrevistados 12 indivíduos, entre gestores, vendedores e consultores. Os filtros utilizados para selecionar os participantes foram: a atuação em cargos de gestão ou supervisão de vendas, o papel de figura responsável pela avaliação de desempenho de uma equipe de vendedores, ou que tivessem comprovada experiência na área comercial. Para facilitar o acesso às empresas, e para garantir uma menor disparidade de informações foram definidos dois setores como foco do estudo – no contexto de serviços foram selecionadas operadoras de telefonia corporativa e planos de saúde empresarial; e no setor industrial, optou-se por indústrias do setor moveleiro.

A seleção dos indivíduos participantes foi por conveniência, mediante indicações, ou do contato feito pelo pesquisador diretamente com a empresa, solicitando a possibilidade de participação do gestor comercial. No caso dos vendedores que participaram do estudo, estes foram indicados pelo próprio gestor mediante solicitação do pesquisador no momento do convite para que fizessem parte do estudo.

A caracterização dos respondentes pode ser observada no Quadro 3.

Quadro 3 – Caracterização dos entrevistados na etapa qualitativa

Identificação	Cargo	Setor	Experiência Profissional
Entrevistado 1	Consultor	Consultoria em gestão comercial e <i>marketing</i>	17 anos de experiência na área comercial em funções como televendas, gestão comercial de empresa farmacêutica e de bebidas e há 10 anos atua com consultoria tendo atendido cerca de 40 empresas de diferentes portes, setores e regiões.
Entrevistado 2	Gestor de vendas	Operadora de plano de saúde	Possui experiência de 14 anos em área comercial, sendo 6 anos como vendedor e 8 em função de gerência. É responsável por uma equipe de 8 consultores internos e cerca de 200 corretores independentes.

Identificação	Cargo	Setor	Experiência Profissional
Entrevistado 3	Consultora de venda	Operadora de planos de saúde	Possui experiência de cerca de 30 anos de atuação na área de vendas, sempre no setor de planos de saúde.
Entrevistado 4	Consultora de vendas	Operadora de planos de saúde	Possui 14 anos de experiência na venda de planos de saúde e odontológicos, sempre com foco no B2B.
Entrevistado 5	Gestora de vendas	Operadora de planos de saúde	Iniciou a carreira com atendimento ao cliente, passando em seguida para a área comercial, aonde se manteve nos últimos 15 anos, sendo 10 anos como gestora de vendas. Gerencia equipes que variam de 10 a 15 consultores
Entrevistado 6	Consultor e Professor	Consultoria em gestão comercial e <i>marketing</i> e docente em cursos de pós-graduação e formação executiva.	Possui 10 anos de experiência na gestão de venda de uma concessionária de automóveis e 14 anos na área de consultoria, desenvolvimento comercial e cursos de formação executiva.
Entrevistado 7	Gestor de vendas	Indústria moveleira	Possui 20 anos de experiência na gestão comercial em duas empresas do setor. Já gerenciou equipes internas e também representantes terceirizados.
Entrevistado 8	Consultor e Professor	Consultoria em gestão comercial e <i>marketing</i> e docente em cursos de pós-graduação e formação executiva.	Experiência de 12 anos em cargo de gestão comercial em uma empresa de adubos químicos, 7 anos na gestão de uma empresa de máquinas agrícolas e 12 anos atuando em consultoria nas áreas de <i>marketing</i> e vendas e na coordenação de cursos de pós-graduação em gestão e vendas.
Entrevistado 9	Gestor de vendas	Empresa de telefonia corporativa	Experiência de 21 anos na área comercial, sempre no setor de telefonia, sendo 10 anos no varejo, 7 anos como gestor de vendas de um agente e há 4 anos como sócio e gestor comercial de um agente autorizado para venda de planos corporativos.

Identificação	Cargo	Setor	Experiência Profissional
Entrevistado 10	Gestor de vendas e consultor	Consultoria especializada em desenvolvimento comercial e <i>marketing</i>	Experiência de 20 anos como gestor de vendas de uma indústria de implementos rodoviários e 5 anos em consultoria com foco em gestão comercial e 16 empresas na carteira.
Entrevistado 11	Gestor de <i>marketing</i> , professor e consultor	Consultoria especializada em desenvolvimento comercial e <i>marketing</i>	Experiência de 18 anos na gestão comercial e de <i>marketing</i> de indústrias do setor automobilístico, implementos e consórcios e 5 anos em consultoria com foco em gestão comercial e <i>marketing</i> .
Entrevistado 12	Consultor e Coordenador de Cursos de MBA	Consultoria com foco em gestão comercial e <i>marketing</i>	30 anos de experiência na área comercial em cargos como vendedor, supervisor, gestor e diretor de vendas em empresas da área editorial e construção civil. Atualmente atua como consultor nas áreas de gestão de vendas e <i>marketing</i> e coordena curso de MBA em gestão comercial.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

É importante destacar que não foram utilizadas outras características para identificação dos participantes do estudo, pois julga-se que questões de gênero, idade e escolaridade são menos relevantes para esta pesquisa do que o tempo de experiência na função, por exemplo. O número total de entrevistas fundamenta-se na perspectiva de Gaskell (2002): uma quantidade maior de entrevistas não significa obrigatoriamente melhor qualidade ou detalhamento. Embora as experiências pareçam próprias a um indivíduo, em realidade ela é consequência de um processo social. Por isso, em determinado momento começam a surgir repetições nas respostas, de modo que o pesquisador pode interromper a realização das entrevistas e dedicar-se à interpretação e à análise.

4.1.2 Instrumento de coleta de dados

A elaboração do roteiro de entrevista seguiu as orientações sugeridas por Malhotra (2012) e Marconi e Lakatos (2007). Foi utilizado um roteiro semiestruturado, composto essencialmente por questões abertas que possibilitam o aprofundamento dos temas essenciais

para esta pesquisa. O roteiro foi organizado dentro de grandes blocos de perguntas: (1) caracterização do respondente e da empresa; (2) métodos de gestão; (3) avaliação de desempenho; e (4) indicadores de performance. Além das questões direcionadas aos gestores, foram incluídas *a posteriori* alguns pontos que seriam exclusivos para discussão com os vendedores.

O roteiro semiestruturado, disponível no Apêndice A, foi composto basicamente por questões e tópicos relativos ao problema, e aos objetivos desta pesquisa, que possibilitaram o aprofundamento dos temas importantes, com o cuidado de resguardar a liberdade do pesquisador de fazer sondagens adicionais e solicitar esclarecimentos sempre que julgasse necessário.

Além do roteiro de entrevista, foi elaborado um compêndio com os principais indicadores de performance encontrados na literatura de gestão de vendas e de pessoas. Estes indicadores, disponíveis no Quadro 4, eram apresentados aos gestores e consultores para que estes pudessem apontar os que eram utilizados na avaliação de performance de suas empresas, ou quais consideravam mais relevantes. Além disso, a análise destes indicadores permitia aos gestores apontarem outros elementos, ou métricas, que eles considerassem importantes para a gestão dos vendedores de sua equipe.

Quadro 4 – Indicadores de desempenho utilizados nas entrevistas

INDICADORES DE PERFORMANCE	
OBJETIVOS FOCO EM RESULTADO	SUBJETIVOS FOCO EM COMPORTAMENTO
Volume de Vendas Lucratividade média Custo do vendedor Percentual da meta atingido Clientes conquistados Clientes perdidos Satisfação dos clientes Lealdade dos clientes (vendedor x empresa) Número de visitas/ligações por período Clientes ativos Amplitude da linha de produtos vendida	Capacidade de construção de relacionamentos Habilidade em oferecer soluções para os clientes Características pessoais (aparência, inteligência, habilidades, experiência) Capacidade de trabalhar em equipe Conhecimentos dos produtos/serviços Capacidade de adaptar a estratégia de venda de acordo com o perfil do cliente Capacidade de lidar com a pressão Comprometimento com a função Propensão do vendedor deixar a empresa Comportamentos sociais (altruísmo, cortesia, liderança) Habilidade com a gestão do tempo Capacidade de fazer uma proposição de valor via produtos e serviços. Orientação para objetivos Conhecimento sobre clientes, mercado e concorrentes. Motivação/Engajamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

4.1.3 Coleta de dados

A técnica escolhida para a coleta de dados foi a de entrevistas em profundidade. A opção por esta técnica justifica-se, segundo Malhotra (2012), pois ao se utilizar este tipo de abordagem o pesquisador consegue descobrir o que as pessoas pensam sobre determinado assunto, suas percepções, opiniões e necessidades, o que permite uma melhor compreensão sobre o fenômeno ou problema de pesquisa.

Em função da importância da coleta de dados por meio das entrevistas, o autor deste estudo ficou responsável por contatar os indivíduos, verificar a disponibilidade de participação no estudo, e realizar as entrevistas em local e momento mais convenientes para o respondente. Pelo fato de o público-alvo ser bastante específico, optou-se por fazer o contato inicial por telefone nas próprias empresas. Cabe ressaltar que, mesmo deixando claro tratar-se de uma pesquisa acadêmica, e prometendo não tomar muito tempo dos gestores, foi bastante difícil conseguir pessoas dispostas a participar. As negativas ao convite são justificadas pela falta de tempo ou pelo receio em discutir informações sobre as empresas.

Rompida a barreira inicial, as entrevistas foram realizadas durante o mês de novembro de 2018. Três entrevistas foram realizadas em instituições de ensino, aonde os consultores são docentes; uma delas foi realizada no hotel aonde o consultor estava hospedado, e, as demais, na empresa aonde o respondente atua. As entrevistas tiveram duração média de 50 minutos, variando conforme fossem surgindo novos tópicos além dos que estavam programados no roteiro. O registro foi feito mediante gravação de voz, com autorização prévia do entrevistado.

4.1.4 Técnica de análise

De posse dos áudios, os principais pontos das entrevistas foram transcritos para formato de texto e analisados com o uso da técnica de análise de conteúdo, mais especificamente por meio da análise categorial, em que o texto dos discursos é fragmentado em diferentes categorias (BARDIN, 2011). Este tipo de análise permite a interpretação das sentenças e uma categorização das principais variáveis conforme sua interpretação de importância. Por meio da compreensão do significado intrínseco das palavras e/ou sentenças foi possível identificar e caracterizar os indicadores de performance.

No presente estudo algumas categorias foram desenhadas com base na teoria e nos objetivos, no entanto, no decorrer da pesquisa surgiram pontos, como a influência da tecnologia, que devido ao seu destaque suscitaram a proposição de uma nova categoria. Sendo assim,

emergiram as seguintes categorias de análise: (1) a evolução na função de vendas; (2) o papel dos gestores de vendas; (3) métodos de controle utilizados; (4) falta de alinhamento nos sistemas de controle; (5) a consciência sobre a importância de considerar aspectos subjetivos; (6) é possível avaliar aspectos subjetivos da performance?; (7) o impacto da tecnologia; (8) a importância da confiança e da autonomia; e (9) perspectivas futuras.

Apresentam-se e analisam-se esses resultados no Capítulo 5 do estudo. Com base nisso, desenhou-se adequadamente a fase quantitativa da pesquisa, que será detalhada a seguir.

4.2 ETAPA QUANTITATIVA

Conforme descrito anteriormente, a realização da primeira etapa do estudo apontou a necessidade de uma investigação mais aprofundada acerca da existência de uma relação entre as variáveis confiança do gestor nos vendedores, autonomia, níveis de controle e a preferência do gestor por determinado sistema de controle (baseado em resultados ou comportamento). Para atender a este objetivo, optou-se pela realização de uma segunda etapa, de natureza quantitativa descritiva, com uso da técnica *survey*. A opção por este tipo de técnica é justificada pela sua ampla aceitação na área das ciências sociais, pelo seu caráter mais conclusivo, e pela possibilidade de encontrar respostas confiáveis e robustas para os fenômenos que, até então, foram analisados qualitativamente. Segundo Malhotra (2012), estudos de natureza descritiva têm o poder de auxiliar o pesquisador a encontrar respostas racionais para determinadas questões que, especialmente no caso das ciências sociais, são irracionais.

Na sequência, serão detalhadas as etapas percorridas para a realização desta etapa do estudo. Inicialmente será apresentada a caracterização do público alvo, um detalhamento do instrumento de coleta e das técnicas de análise estatística utilizadas.

4.2.1 Público-alvo da pesquisa e amostra

Com base nos objetivos, definiu-se que o público alvo desta pesquisa seriam gestores de vendas. Originalmente, o foco do estudo seriam as indústrias do setor moveleiro. No entanto, como no decorrer da etapa qualitativa contatou-se que estas empresas utilizam, praticamente, equipes de venda terceirizadas e, portanto, existe pouca influência do gestor nos processos de avaliação, o foco foi direcionado para empresas do setor de alimentos e bebidas, aonde é mais comum a existência de equipes de venda próprias. Portanto, o público alvo desta segunda etapa da pesquisa são os gestores de venda destas indústrias, além de operadoras de saúde e empresas

de planos de telefonia corporativa, que já haviam sido selecionadas anteriormente, representando o contexto de serviços.

A escolha das empresas, bem como a seleção dos gestores para os quais os questionários foram enviados, deu-se por conveniência. Inicialmente, foram selecionadas uma série de empresas via associações de classe, pesquisas na internet, acesso aos portais da Anatel e Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), e por indicações de profissionais que atuam no segmento. Com base nestas listas de empresas, foi feito contato por meio da rede social LinkedIn. A opção por este canal para contatar os gestores deu-se pelo seu caráter profissional e pela possibilidade de filtrar indivíduos com base na empresa em que trabalham e no cargo que ocupam. Sendo assim, foram selecionados indivíduos que ocupavam cargos de supervisor, gerente ou diretor comercial/vendas.

Quanto ao tamanho da amostra ideal, existem divergências no que diz respeito a uma quantidade ideal para estudos com características exploratórias. Malhotra (2012) defende que quanto maior o número de parâmetros e variáveis, ou seja, quanto mais complexo for o modelo, mais sofisticadas deverão ser as análises estatísticas e, para tanto, amostras maiores são necessárias. Para este estudo, considerou-se que, havendo dois públicos de interesse distintos, o ideal é que houvesse uma amostra mínima de 100 indivíduos para cada grupo amostral. Contudo, o tipo de análise estatística utilizada impacta na definição do tamanho da amostra. Para análises de regressão e fatorial existe uma divergência entre os autores quanto ao número mínimo de respondentes em uma amostra. Para Hair e colegas (2005), este número deve ser, no mínimo, 100 indivíduos, ou pelo menos 5 respondentes para cada item utilizado no instrumento. Para Cattell (*apud* DAMÁSIO, 2012), este número não deve ser inferior a 250 casos, ou variar entre 3 e 6 respostas por item. Já Everitt (*apud* DAMÁSIO, 2012) sugere um número mínimo de 10 casos por item, mas defende que quanto maior o número de casos melhores e mais robustos serão os resultados.

No caso da modelagem de equações estruturais (MEE), por exemplo, Aaker, Kumar e Day (2004) sugerem que, caso a amostra seja dividida em grupos para análise (por exemplo, por idade) estes grupos não possuam menos de 100 indivíduos para garantir confiabilidade nos resultados. Kline (2011) defende que a utilização de amostras com menos de 100 casos tende a ser inviável na maioria dos cálculos estatísticos. Para Hair e colegas (2005), a amostra não deve ser menor do que 10 casos por item para assegurar a confiabilidade dos resultados.

No presente estudo, pela especificidade dos contextos escolhidos, ficou definida que a amostra mínima desejada seria de 100 respondentes em cada grupo (indústria e serviços). Contudo, passado um mês do início da coleta, optou-se por encerrá-la com uma amostra de 134

gestores de indústrias do setor de alimentos e bebidas e 86 gestores de operadoras de saúde e empresas de telefonia corporativa. Esta amostra representa pouco mais de seis respondentes por item da pesquisa, o que definiu, entre outros motivos, a escolha da análise estatística PLS, que será detalhada posteriormente.

4.2.2 Instrumento de coleta de dados

O instrumento para coleta de dados² foi elaborado essencialmente com base em escalas já utilizadas em estudos anteriores³, de natureza similar. Inicialmente são apresentadas questões para caracterização da amostra como gênero, idade, renda e escolaridade, tempo de experiência na área comercial e em funções de gerência, número de vendedores que o respondente possui em sua equipe atual e se, na empresa em que ele atua, existem processos de controle de performance formalizados e com qual periodicidade ocorrem estas avaliações.

No bloco seguinte, que tem o objetivo de verificar o nível de confiança que o gestor tem nos seus vendedores, foi utilizada uma escala proposta originalmente por Spreitzer e Mishra (1999), composta por quatorze itens, na qual foi incluída uma questão de fechamento que funcionou como variável dependente durante os cálculos estatísticos. Estes itens foram medidos com uma escala do tipo Likert de sete pontos, ancorados em (1) discordo totalmente e (7) concordo totalmente. A adaptação desta escala, de sua versão original para uso nesta pesquisa, ocorreu somente via tradução simples.

Na sequência, o construto da autonomia foi mensurado por meio de uma escala proposta por Breugh (1999) e composta originalmente por nove itens. Assim como na escala de confiança, foi incluída uma questão de fechamento para facilitar os testes estatísticos. Na versão de Breugh (1999), a escala foi utilizada para que o próprio funcionário indicasse sua percepção sobre o nível de autonomia que recebia de seu superior. Logo, a escala precisou, além da tradução, passar por adaptações para que capturasse a percepção do gestor sobre seus vendedores. Os itens também foram medidos com uma escala tipo Likert de sete pontos.

Para avaliar o nível de controle que o gestor exerce sobre as atividades dos vendedores, foram utilizados cinco itens, propostos por Silva, Vieira e Faia (2015) com base no trabalho de Anderson e Oliver (1987). Por fim, a preferência por um sistema de performance baseado em resultado ou em comportamento foi mensurado por seis itens, desenvolvidos pelo autor desta pesquisa, com base no trabalho de Anderson e Oliver (1987) e nos indicadores que

² Disponível no Apêndice B, ao final deste trabalho.

³ Disponível no Anexo A, ao final deste trabalho.

apresentaram maior relevância no decorrer das entrevistas em profundidade. Ambas foram mensuradas com escala tipo Likert de sete pontos. Por fim, foi incluída uma questão aberta para que o respondente indicasse o tipo de controle que considera mais relevante para avaliar o vendedor no qual pensou ao responder a pesquisa, e duas questões para que comparasse a performance deste vendedor com a média da performance do restante da equipe, como uma forma de controlar uma tendência prevista de que os gestores iriam responder, em sua maioria, pensando nos seus melhores vendedores, o que poderia enviesar as respostas.

Antes da aplicação da pesquisa, o instrumento de coleta passou por um pré-teste, para avaliar a adequação da linguagem utilizada e o método de apresentação dos estímulos. Esta avaliação foi feita com base na análise de dois *experts* em gestão de vendas, além de três gestores, dois de empresas de serviços e um da indústria. Estes respondentes não tiveram dificuldade em compreender a pesquisa, só indicaram alguns pontos com necessidade de uma explicação mais detalhada sobre a maneira como o respondente deveria proceder. Finalizada a etapa do pré-teste, teve início a coleta de dados, que será detalhada a seguir.

4.2.3 Procedimentos de coleta

Como dito anteriormente, optou-se por realizar a coleta via rede social LinkedIn, pelo seu perfil profissional, e pela possibilidade de fazer uma busca por empresa e cargo. Assim, com base em uma listagem prévia de empresas dos três setores de interesse era feita uma busca por indivíduos que ocupassem cargos de supervisor, gerente ou diretor comercial/vendas. Assim que estes indivíduos eram localizados, o pesquisador lhes enviava um convite para conexão que, somente depois de aceito, liberava a opção de envio de mensagem privada.

À medida que as conexões eram confirmadas, uma mensagem privada era enviada aos gestores, convidando-os a participar da pesquisa. A mensagem continha a seguinte apresentação: “Bom dia, sou aluno do mestrado em administração da UFRGS, e estou realizando uma pesquisa para minha dissertação aonde investigo questões relativas ao processo de avaliação de desempenho dos vendedores. Por este motivo, lhe convido a participar da pesquisa respondendo ao questionário disponível no link abaixo. As respostas são totalmente sigilosas e em nenhum momento são solicitados dados específicos sobre sua empresa. Posso contar com sua ajuda? Obrigado pela atenção.”. Junto a este texto de apresentação era enviado um *link* que direcionava o respondente ao questionário elaborado com o uso da ferramenta Google Forms®.

As mensagens foram enviadas em duas ondas, com um intervalo de quinze dias entre cada uma delas. Além destes questionários enviados via LinkedIn, outros foram compartilhados por e-mail diretamente para gerentes de empresas com os quais o autor da pesquisa tinha algum tipo de contato. Foram enviados cerca de 950 questionários para um retorno de 220 casos, o que representa um índice de retorno de 23%, que se considerou adequado para coletas desta natureza.

4.2.4 Análise de dados

Finalizada a coleta de dados, iniciou-se o processamento com o *software* SPSS®, cujo primeiro passo é a estruturação dos dados para que seja possível aplicar distribuições de frequência, medidas estatísticas e técnicas de análise multivariada (HAIR *et al.*, 2005). Na sequência, analisaram-se os dados, primeiro numa abordagem exploratória, a fim de identificar *missing values* e *outliers*. Confirmado que todas as respostas estavam completas, e que o outlier identificado (respondente 145) tinha respostas muito diferentes da média somente em questões demográficas, optou-se por manter os 220 respondentes na análise.

Inicialmente, realizou-se a análise univariada, a fim de caracterizar a amostra utilizada no estudo. Esta análise consistiu, basicamente, no cálculo das frequências e médias, e serviu para montar um panorama geral sobre o perfil dos indivíduos que participaram do estudo. Na sequência, foi calculado o *alpha* de Cronbach, numa tentativa de estimar a confiabilidade das escalas utilizadas na construção do instrumento de pesquisa. Segundo Hair *et al.* (2005), o *alpha* de Cronbach mede a correlação entre as respostas do questionário por meio da variância dos itens individuais e da variância da soma de todos os itens de um construto utilizado em um questionário.

Na sequência, foram realizados testes de normalidade que indicaram que os construtos utilizados apresentaram uma distribuição não normal, o que acaba limitando o uso de algumas técnicas de análise estatística que pressupõe uma distribuição normal. Sendo assim, para os testes bivariados foi utilizado o coeficiente de correlação de Spearman, um teste não paramétrico, ou seja, que não depende de dados pertencentes a nenhuma distribuição particular, e avalia a intensidade com que duas variáveis estão relacionadas (DE WINTER; GOSLING; POTTER, 2016).

Diante da constatação da não normalidade, a ideia de tratar os dados com base em técnicas de regressão foi desconsiderada, e uma abordagem baseada em equações estruturais também não seria indicada por dois motivos principais: um deles, pelo resultado negativo dos

testes de normalidade, e o segundo, pelo tamanho da amostra recomendada para este tipo de teste ser de, no mínimo, 10 respondentes para cada item do instrumento, o que no caso desta pesquisa ficava em torno de 6. Optou-se então pela utilização da técnica *partial least squares* (PLS), que é uma forma de análise de equações estruturais de segunda ordem, destinada a maximizar a variância explicada dos construtos latentes dependentes. Para Hair, Ringle e Sarstedt (2011), apesar de ser menos popular do que as técnicas tradicionais de modelagem de equações estruturais, o uso da PLS vem ganhando adeptos nas ciências sociais, porém, apesar de sua crescente aceitação, ainda é alvo de uma série de críticas de acadêmicos que percebem o método como menos rigoroso, principalmente por aceitar amostras menores. Os teóricos, no entanto, defendem que, com esta técnica, a amostra mínima seja igual a dez vezes o número de ligações do construto principal, o que torna este método de análise especialmente indicado para estudos de cunho exploratório (BIDO; SILVA, 2019)

Para atender ao objetivo desta pesquisa, julgou-se apropriado o uso de PLS para tentar identificar de que forma os diferentes construtos utilizados no instrumento de pesquisa estavam ligados. A análise foi realizada utilizando a versão de teste do software estatístico SmartPLS.

Esclarecidos os procedimentos de análise de dados, segue-se para a apresentação e discussão dos resultados do estudo.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se e analisam-se os dados coletados nas duas etapas do estudo. Inicia-se descrevendo e interpretando os achados da fase qualitativa. Na sequência, são expostos e discutidos os resultados da etapa quantitativa. Por fim, apresenta-se uma discussão dos resultados de maneira agregada.

5.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA ETAPA QUALITATIVA

A análise dos resultados da fase qualitativa estrutura-se em nove categorias definidas *a priori*: (1) a evolução na função de vendas; (2) o papel dos gestores de vendas; (3) métodos de controle utilizados; (4) falta de alinhamento nos sistemas de controle; (5) a consciência da importância de se analisar aspectos subjetivos; (6) é possível avaliar aspectos subjetivos da performance?; (7) o impacto da tecnologia na função de vendas; (8) a importância da confiança e da autonomia; (9) e perspectivas futuras sobre a função de vendas. Cada categoria será analisada em maiores detalhes na sequência.

5.1.1 A evolução na função de vendas: o vendedor consultor

A literatura de gestão de vendas deixa bem clara a mudança que ocorreu na figura do vendedor. Conforme detalhado no referencial teórico, a perspectiva do papel do vendedor evoluiu de uma lógica baseada em transações, aonde a empresa cria valor e o vendedor faz a entrega, para uma lógica baseada em relacionamento, na qual o vendedor atua junto ao cliente na tentativa de cocriar a proposta de valor (HARTMANN; WIELAND; VARGO, 2018). Segundo Hartmann, Wieland e Vargo (2018), essa lógica consultiva ainda precisa evoluir para uma perspectiva sistêmica, pois o vendedor sozinho não consegue cocriar valor com o cliente, ele precisa que diferentes atores dentro da organização contribuam para a qualidade desta relação e para que ela seja duradoura, baseada na confiança e nos benefícios mútuos.

Esta mudança no perfil dos vendedores ficou bastante clara em todas as entrevistas realizadas. Existe um consenso entre os respondentes que o papel dos vendedores não é somente o de garantir a transação do produto das mãos do fabricante para o vendedor. O vendedor deve ser um consultor, deve ser capaz de fazer uma análise do mercado e da concorrência, e deve desenvolver habilidades para entender as necessidades do cliente e propor soluções que

atendam a esta necessidade e que gerem satisfação. Esta mudança fica bastante clara nas seguintes falas:

“O vendedor precisa entender do produto, mas precisa entender o mercado e a concorrência, pois ele não precisa só vender um plano de saúde, ele precisa mostrar por que o que ele está vendendo é melhor do que o da concorrência.” (Entrevistado 2)

“[...] o bom vendedor precisa estar constantemente atualizado, conhecer bem seu produto, não estar só preocupado com o faturamento, é importante ser consultor e entender exatamente o que os clientes precisam, ter empatia.” (Entrevistado 4)

“Antes da venda propriamente dita o vendedor precisa ser capaz de fazer um diagnóstico das necessidades do cliente, de potencial de pagamento, da expectativa dele quanto ao que esperar do produto.” (Entrevistado 5)

Ao que parece, os dois pontos principais que marcam essa evolução no papel dos vendedores é o impacto da tecnologia, que será discutido posteriormente, mas, principalmente, a facilidade de acesso à informação. Diversos entrevistados destacaram que, no passado, o vendedor era o detentor do conhecimento, e, portanto, seu papel era, essencialmente, transmitir este conhecimento para o cliente. Com a evolução da tecnologia e a informação disponível ao alcance de um toque, essa situação se inverteu, e os clientes passaram a ser tão bem informados, ou até mais bem informados do que o vendedor, o que exige uma mudança de postura para que haja uma cooperação na busca de soluções. Isso fica evidente na fala de um dos entrevistados que afirma que:

“O vendedor tradicional era o detentor do conhecimento. Hoje ele tem que discutir a informação, e isso é muito mais difícil”, e complementa “o vendedor hoje precisa estar constantemente buscando informação pois os clientes estão cada vez mais preparados e exigentes.” (Entrevistado 8)

Outro ponto que recebeu destaque é a necessidade de se repensar a maneira como as empresas segmentam seus mercados, pois isso impacta diretamente no perfil do vendedor que será alocado para cada segmento. O que fica claro é que vendedores generalistas, que atendem todos os tipos de clientes e vendem qualquer tipo de produto será algo cada vez mais raro, principalmente diante do necessário refinamento deste profissional. Segundo um dos respondentes:

“O vendedor antes precisava conhecer profundamente o produto, agora ele precisa conhecer profundamente o cliente. Ele deixa de ser um especialista

em produtos e passa a ser um especialista em segmentos. [...] precisam segmentar seus clientes e fazer com seus vendedores entendam estes segmentos para, de fato, oferecer uma consultoria de venda.” (Entrevistado 6)

Essa necessidade de segmentar mercados, conhecer seus clientes, seus concorrentes, e ter a habilidade de traçar um diagnóstico de qual a solução é mais indicada para a necessidade do cliente, parece estar diretamente ligado com criar experiências de compra positivas, satisfazer ou encantar o cliente. Isso também fica evidente durante as entrevistas, especialmente nas seguintes falas:

“O vendedor precisa garantir que o seu produto de fato irá impactar positivamente na vida do cliente, seja na satisfação, numa melhora de produtividade [...] ele precisa saber oferecer a solução adequada.”, e complementa, “o vendedor, na verdade, é o grande responsável por transformar as experiências de venda em algo positivo.” (Entrevistado 10)

“o segredo é que o vendedor precisa saber encantar o cliente.” (Entrevistada 3)

E não foi somente a mudança que ocorreu nos últimos anos que ficou clara durante as entrevistas. Muitos respondentes destacaram a necessidade de os vendedores continuarem preocupados com as mudanças que ocorrerão nos próximos anos, principalmente pelo impacto da tecnologia de automação nos setores comerciais. A consciência de que a velocidade com que as coisas mudam e impactam diretamente o setor comercial das empresas fica claro nos seguintes discursos:

“O vendedor precisa se reinventar constantemente, porque o mercado muda muito rápido. O que eu fazia há 5 anos não serve mais para hoje.” (Entrevistada 4)

“É importante que o vendedor esteja constantemente preocupado em evoluir. Seja em técnicas de venda, seja buscando mais conhecimento dos produtos, do mercado, é sempre importante ter a consciência que nunca sabemos demais.” (Entrevistado 3)

A análise desta categoria deixa evidente que, de fato, a função de vendas passou por profundas mudanças que transformaram a maneira como se espera que um vendedor atue no exercício de seu trabalho. Na categoria seguinte será discutido brevemente como esta mudança no perfil dos vendedores exigiu também uma mudança na forma como os gestores desempenham seu papel à frente das equipes comerciais.

5.1.2 O papel dos gestores de venda

Como vimos, ficou claro durante as entrevistas que existe um consenso entre os respondentes sobre as mudanças que ocorreram na postura dos vendedores, especialmente nas últimas três décadas. No entanto, alguns respondentes deixaram claro que uma das principais dificuldades, especialmente em pequenas e médias empresas, que possuem práticas e processos arraigados, é fazer com que vendedores e gestores aceitem que esta mudança é um fato inegável e tentem se reinventar. É preciso que haja uma mudança de *mindset* de uma lógica ainda transacional para outra com foco nos clientes e na construção de relacionamento.

Ao que parece, quando se pensa nos gestores de venda, a principal deficiência percebida é na dificuldade que estes indivíduos têm para executar as duas tarefas mais básicas inerentes à função, a gestão de pessoas e o planejamento estratégico de vendas. E esta dificuldade não é exclusiva da área comercial. Segundo um dos entrevistados “*o atraso vai muito além das áreas comerciais, e a gestão de vendas não evoluiu, em parte, por que as organizações, em sua maioria, ainda têm uma gestão da década de 80*” (Entrevistado 1).

Talvez essa dificuldade dos gestores em desempenhar adequadamente algumas tarefas do cargo deva-se principalmente ao fato de que, geralmente estes profissionais são oriundos da área de venda, e isso pode ser um problema, como destaca a seguinte fala,

“normalmente os gestores foram bons vendedores e mantém a mesma capacidade técnica, eles não desenvolveram as habilidades de planejamento estratégico, gestão de pessoas, avaliação de performance. [...] é preciso que desenvolvam sua capacidade de liderança, isso fará com que fiquem mais próximos dos funcionários, e os benefícios serão uma maior motivação dos vendedores, e maior facilidade em garantir que os vendedores desenvolvam aspectos subjetivos da sua performance.” (Entrevistado 8)

Outro aspecto relacionado à gestão e que foi bastante destacado nas entrevistas é a importância dada à proximidade entre gestor e vendedores. Evidentemente, a área comercial tem a particularidade de estar espalhada por diferentes regiões, ou ser composta majoritariamente por vendedores que trabalham externamente, longe dos olhos do gestor. No entanto, parece haver uma consciência da importância de se buscar uma proximidade entre chefe e subordinado, pois isso traz benefícios para a gestão e facilita os processos de controle baseados em critérios subjetivos. Conforme destacou uma das gestoras entrevistadas – “[...] só se consegue fazer uma avaliação que considera critérios subjetivos quando o gestor está próximo do vendedor”, no entanto, ela salienta que, mesmo com a proximidade física, este

acompanhamento torna-se inviável à medida que as equipes crescem: “*à medida que a equipe cresce ela exige alguém que faça um meio de campo entre o gestor e o vendedor*” (Entrevistado 5).

Contudo, o principal desafio dos gestores é conhecer bem seus subordinados e a realidade na qual eles atuam. Conforme apontaram alguns respondentes, se o gestor não conhecer os vendedores de sua equipe, suas habilidades, suas carências, e o ambiente no qual atuam (leia-se clientes e concorrentes), ele dificilmente conseguirá liderar sua equipe de uma forma adequada a ponto de otimizar resultados, como fica explícito na fala: “*estamos em um país extenso, com diferentes regiões, diferentes perfis de clientes, e tanto o gestor quanto o vendedor, precisam entender estas diferenças e se adaptar a estas especificidades*” (Entrevistado 1).

Assim como os vendedores, que precisarão estar cada vez mais atentos às dinâmicas do mercado, os gestores, principalmente, precisarão adotar uma postura de estrategistas, buscando conhecer a fundo o ambiente em que atuam, traçando objetivos e metas e liderando sua equipe para que atinja os objetivos. Conforme um dos entrevistados: “*o papel do gestor também precisará mudar para se adaptar à mudança no perfil dos vendedores. Cada vez mais o gestor precisará cobrar o vendedor por aquilo que realmente será importante*” (Entrevistado 9).

A análise desta subcategoria deixa explícito que não é somente a postura do vendedor que precisa mudar, mas também o gestor de vendas precisa acompanhar esta mudança. Afinal se é esperada uma atuação diferente do vendedor ele precisará ser gerenciado, avaliado e recompensado de acordo. Na próxima subcategoria será analisada a maneira como os participantes da pesquisa percebem os métodos de controle de desempenho utilizados pelas empresas.

5.1.3 Métodos de controle utilizados

A literatura de gestão de vendas, conforme foi visto anteriormente, aponta que a grande maioria das empresas utilizam para avaliação de performance de seus vendedores critérios essencialmente objetivos, especialmente os relativos a volume de vendas e lucratividade. Esta afirmação que já era consenso entre os autores da área também foi consenso entre os gestores entrevistados pois todos, sem exceção, confirmaram que nas empresas aonde trabalham, nas que já trabalharam ou nas que tem relações, as avaliações são feitas essencialmente por critérios objetivos.

Este consenso fica evidente em uma série de trechos de discurso, por exemplo:

“a avaliação é feita pelo volume de vendas, avaliado por quantos novos usuários passaram a utilizar o plano e, também, com ticket médio do valor das faturas.” (Entrevistado 2)

“a avaliação é sempre pelo faturamento. Só quando um vendedor não atinge uma meta de vendas é que o gestor vai atuar para entender os motivos que contribuíram para que o resultado não fosse atingido.” (Entrevistado 7)

Os indicadores mais utilizados pelas empresas avaliadas são os que medem o volume de vendas, o faturamento, percentual da meta atingido, número de ligações ou visitas feitas em determinado período, número de contratos firmados no decorrer de um determinado período e vários entrevistados afirmaram avaliar a satisfação dos clientes, mesmo que nem sempre a métrica utilizada seja efetivamente objetiva.

Quando questionados, percentualmente, quanto avaliam da performance por meio de cada tipo de indicadores, os gestores afirmam que, normalmente, os critérios objetivos respondem por mais de 80% da avaliação de performance, chegando a 100% em alguns casos. Alguns, inclusive, defendem que este foco em critérios objetivos é o ideal para a empresa, como fica evidente nos discursos:

“eu acredito que a avaliação ideal é a objetiva, assim tu evitas que o vendedor não valorize clientes que tem um potencial menor de faturamento.” (Entrevistado 4)

“hoje este tipo de controle é o ideal pois os vendedores não são autogerenciáveis. Muitas vezes eles não conseguem se organizar e precisam de uma cobrança (meta, resultado). Se isso será sustentável dependerá da próxima geração de vendedores e de clientes também.” (Entrevistado 9)

Contudo, apesar de alguns entrevistados efetivamente defenderem os critérios objetivos como sendo os ideais em processos de avaliação, a grande maioria, apesar de admitir o foco neste tipo de indicador, considera que o ideal seria um sistema que valorizasse mais os critérios comportamentais, pois o impacto disso seria melhor no longo prazo. Fica claro que existe uma consciência que *“o controle de performance é uma ferramenta para indicar ao vendedor o caminho que ele deve percorrer”* (Entrevistado 1), e que *“o excesso de importância em critérios objetivos limita a visão futura, e a empresa fica engessada e com dificuldades para se adaptar às mudanças de mercado”* (Entrevistado 8).

Quando questionados sobre qual seria o modelo de mensuração ideal alguns alegaram que num mundo ideal *“seria 50% com base em critérios objetivos e 50% em subjetivos”* (Entrevistado 6), outros são ainda mais radicais e defendem critérios de *“60% para*

relacionamento com clientes, 20% para relacionamento com a equipe interna e só 20% seria baseado em resultados” (Entrevistado 7).

Contudo, cabe ressaltar que o importante não é o percentual que a empresa avalia de critérios objetivos e subjetivos. O importante é que os gestores tenham a consciência que é preciso conhecer seu mercado, seus clientes, sua equipe (interna, externa ou representantes autônomos) e, a partir disso, consigam definir estratégias e objetivos que estejam alinhados com as prioridades da sua organização. Somente com base nestes objetivos é que um plano de ação poderá ser traçado para direcionar a equipe de vendas, e com base neste direcionamento é que serão definidos os critérios mais adequados de avaliação. Como afirma um dos entrevistados, *“o que conta não é quais indicadores o gestor escolhe, nem quantos são, o importante é que tenham pesos de importância adequados para cada objetivo da empresa” (Entrevistado 1).*

Certamente, mesmo com a consciência da importância de se avaliar outros critérios da *performance* que não unicamente os objetivos, a mudança de paradigma não é simples. Como deixou claro um dos entrevistados,

“a dificuldade em gerenciar e definir métricas de desempenho subjetivas não é um problema somente da área de vendas, mas de todas as áreas da organização, métricas estas que avaliem valores intangíveis” e complementa “tradição é pelo resultado, se não atingiu metas está fora, mesmo que a qualidade da venda esteja boa, e, para isso, muitas vezes você precisa abrir mão de volume.” (Entrevistado 6)

Nesta subcategoria, foi avaliada a maneira como os sistemas de controle de performance são encarados dentro das empresas. Na sequência será avaliado o problema da falta de alinhamento na percepção de gestores e vendedores quanto ao que está sendo avaliado.

5.1.4 Falta de alinhamento nos sistemas de controle

A literatura de gestão de pessoas defende que, em processos de avaliação de desempenho, é importante que haja clareza, tanto para quem avalia quanto para o avaliado, sobre quais dimensões estão sendo avaliadas. Isso é possível a partir de processos de avaliação formalizados ou mesmo com base na prática do *feedback*, que é propício para que ocorra a troca de informações sobre o que era esperado, e que resultados efetivamente foram obtidos. Sabendo disso, optou-se por incluir entre os indivíduos da pesquisa dois vendedores que fizessem parte da equipe de algum dos gestores participantes, na tentativa de avaliar se existe um alinhamento

entre o que gestor afirma que está avaliando, e a maneira como o vendedor percebe que está sendo avaliado.

Não é de surpreender que, nos dois casos avaliados, existem problemas de alinhamento entre as percepções do vendedor e seu gestor. Num dos casos o gestor afirma que adota um sistema de controle 100% baseado em critérios objetivos, mesmo percebendo que o ideal seria uma relação 70/30 (ainda com foco prioritário em resultado). Contudo, ao ser questionada sobre a maneira como percebe que é avaliada pelo seu gestor, a vendedora declarou o seguinte: “*Sou avaliada pelos resultados, mas também pela qualidade da venda, pela clareza das vendas, e pelo reflexo da minha atuação após a venda, pela minha postura. Talvez seja 80% pela minha meta e 20% pelos aspectos mais subjetivos*” (Entrevistada 3). Logo, podemos concluir que existe um *gap* de 20% de uma *performance* que o gestor não está avaliando, ou pelo menos, não tem consciência de que esteja, mas pelo qual a vendedora acredita que esteja sendo avaliada.

O segundo caso é ainda mais curioso. A gestora afirma que “*na empresa é o mesmo peso para critérios objetivos e subjetivos, não existe diferença. Estamos numa empresa conservadora, que prima muito pelo comportamento, pelo cuidado com as pessoas, pelo comprometimento*” (Entrevistada 5). Por outro lado, a vendedora da sua equipe respondeu que o controle de resultado “*é 100% baseado em critérios objetivos, apesar de que o ideal seria 80% para critérios objetivos e 20% subjetivos, porém as formas de mensurar esses critérios subjetivos precisariam ser bem claras*” (Entrevistada 4).

Até onde foi possível perceber, essa falta de clareza entre gestor e vendedor sobre o que, de fato, está sendo avaliado, parece não ter impactos negativos sobre a *performance*. No entanto, é um ponto que merece atenção pois aconteceu nos casos avaliados e isso pode ser um indicativo de que, talvez, seja algo comum na realidade das empresas.

Esta falta de alinhamento pode acabar resultando num descompasso na execução da estratégia à medida que o vendedor adota determinada postura com base naquilo pelo qual ele pensa estar sendo avaliado quando, na prática, ele pode estar sendo avaliado por critérios diferentes. No mesmo caso o gestor, pode ter a certeza de que o processo de avaliação está claro, no entanto, ele acaba considerando aspectos diferentes do que seus subordinados. Mais uma vez, isso poderia ser evitado se o processo fosse formalizado, ou pelo menos fosse mais claro no que tange ao que cada parte espera da outra, e se houvesse uma sistematização da prática do *feedback* que funcionaria como um elemento de ajuste entre as diferentes expectativas.

5.1.5 A consciência da importância de se analisar aspectos subjetivos

Como vimos anteriormente, avaliações de desempenho com base em critérios subjetivos têm recebido pouca atenção dos gestores comerciais. Mas, pelo que se percebeu, de forma alguma trata-se de desprezo, ou uma tentativa de reduzir a importância deste tipo de indicador. É efetivamente uma dificuldade dos gestores em lidar com este tipo de métrica que tem uma avaliação subjetiva. Como disse um dos entrevistados:

“a avaliação essencialmente objetiva não é a ideal, mas são os recursos tangíveis que temos dentro da área comercial [...] e, apesar de insensível, somos baseados em resultado. Como eu vou premiar alguém com base em algo que não seja objetivo?” (Entrevistado 2)

Apesar desta dificuldade, existe uma consciência da importância da avaliação de indicadores comportamentais como forma de qualificar a atuação do vendedor e, conseqüentemente, de qualificar as vendas. O vendedor que é avaliado essencialmente pela venda tem uma tendência maior a desprezar critérios de qualidade, satisfação, construção e manutenção de relacionamentos. Como fica explícito na fala de um dos entrevistados:

“quando você avalia um vendedor só pelo número de vendas corre o risco de ele dar prioridade de atendimento aos clientes maiores. Mas isso não é o correto, o vendedor tem que ser cobrado pelo resultado, mas precisa ser cobrado principalmente pelo bom atendimento” (Entrevistado 5)

Precisa haver clareza, por parte dos gestores, de que todo o resultado, mesmo aquele mensurado da forma mais objetiva, tem por trás uma série de comportamentos. À medida que estes comportamentos não são avaliados, corre-se o risco de, no longo prazo, os resultados passarem a não ser os esperados. *“Basicamente, por trás dos números o gestor precisa avaliar o caminho que leva até o resultado, entender os possíveis problemas e buscar estratégias para resolvê-los”* (Entrevistado 1) ou ainda, conforme outro entrevistado que defende que *“os vendedores são recompensados ou demitidos por seus resultados, mas devem ser gerenciados com base em comportamento”* (Entrevistado 5).

Quando os gestores despertarem esta consciência do impacto do comportamento no resultado dos vendedores, certamente eles passarão a observar estes aspectos com mais cuidado. Como declarou um dos entrevistados:

“o vendedor precisa ser avaliado, não somente pelo seu resultado, mas também pela sua atitude, pela sua técnica, pelas características que são úteis para o trabalho, a busca de qualificação e renovação. Isso é difícil de moldar no vendedor, e por isso precisa ser avaliado.” (Entrevistado 3)

Contudo, é evidente que não é de uma hora para a outra que indicadores subjetivos podem ser avaliados. Existe uma grande dificuldade em encontrar as métricas adequadas para tentar mensurar estes aspectos da maneira mais objetiva possível. Conforme um dos discursos, *“na grande maioria das empresas já é um problema conseguir avaliar a performance com critérios objetivos, pensar em algo subjetivo é um sonho”* (Entrevistado 6). Logo, isso nos permite constatar que a adoção de critérios subjetivos demanda uma adaptação da empresa, que pode esbarrar, não somente na dificuldade de mensuração destes indicadores, mas inclusive em aspectos culturais arraigados.

Sem dúvida os indicadores de desempenho receberão mais atenção dos gestores à medida que a tecnologia evolua e consiga sistematizar estes indicadores de uma maneira que sejam facilmente observáveis. Como destaca um dos entrevistados,

“as empresas só vão utilizar indicadores subjetivos de maneira formalizada quando houver uma ferramenta que sistematize essas informações de uma forma que o gestor e o vendedor consigam perceber claramente o que está sendo medido e como essa mensuração pode gerar um impacto positivo.” (Entrevistado 7)

Sendo assim, na próxima subcategoria serão analisadas algumas sugestões de metodologias para avaliação de indicadores subjetivos que foram citadas nas entrevistas em profundidade.

5.1.6 É possível avaliar aspectos subjetivos da *performance*?

Ficou claro que o principal motivo pelo qual as métricas de avaliação baseadas em indicadores subjetivos não são consideradas é pela sua dificuldade de mensuração. De fato, se comparadas a métricas objetivas, como faturamento, é muito mais complexo mensurar algo subjetivo como, por exemplo, habilidade de construir relacionamentos. No entanto, algumas possibilidades foram citadas no decorrer das entrevistas e é interessante que sejam analisadas. O que é importante não é exatamente dizer quais indicadores são mais importantes, pois isso depende muito mais da realidade da empresa do que da opinião dos entrevistados, ou mesmo

do autor deste estudo. “*O que é necessário é o desenvolvimento de metodologias que facilitem a avaliação destes indicadores*” (Entrevistado 12).

O Entrevistado 1 sugere uma metodologia baseada na ferramenta do *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1997). O processo de construção desta metodologia envolve uma série de etapas que tem como principal objetivo “*fazer com que o gestor conheça o seu vendedor, sua carteira de clientes e o contexto no qual ocorre a venda, antes de definir os indicadores chave*” (Entrevistado 1). O Processo sugerido pelo entrevistado contempla os seguintes passos: análise da carteira de clientes → segmentação de clientes → curva ABC → análise do *mix* de produtos → sazonalidade → análise das regiões atendidas → análise do perfil dos vendedores → desenho dos processos → definição de técnicas de venda, relacionamento, gestão do tempo, gestão da carteira → construção do BSC com indicadores base como positividade, *mix* de produtos vendido, ticket médio e faturamento.

O entrevistado defende que os indicadores base podem ser os mesmos para todas as empresas, claro que, dependendo de cada situação, eles terão pesos diferentes. O que muda, segundo ele, é que depois de todas as etapas iniciais do processo, o gestor terá capacidade de entender o que está causando as mudanças nos indicadores base e, muitas vezes é ali que ele irá identificar as questões comportamentais do vendedor.

O entrevistado 6 garante que, “*apesar de complexa, a mensuração da performance subjetiva é possível*”. Seja com pesquisas pós-venda, por meio de verificações da satisfação do cliente com o atendimento, ou até mesmo com uma avaliação qualitativa sobre o atendimento, avaliando junto aos demais integrantes da equipe ou com parceiros com os quais o vendedor tem contato.

“O importante é que se avalie o que, de fato, é importante para o seu negócio”, e complementa afirmando que “uma possível solução talvez seja o desenvolvimento de lideranças e processos formalizados de feedback. Muito desta avaliação subjetiva ocorre por meio da comunicação informal e do feedback.” (Entrevistado 6)

A terceira ferramenta foi sugerida pelo Entrevistado 7 que afirmou utilizá-la no processo de avaliação de sua equipe com resultados positivos. A sistematização da ferramenta ocorre com o uso de planilhas com diversos indicadores (selecionados conforme a realidade de cada empresa) construídos em conjunto com os vendedores. Cada indicador tem um peso e é composto por uma série de outros elementos que, somados, representam o valor total daquele indicador.

Diante da ocorrência de resultado abaixo do esperado, estes indicadores são avaliados e são atribuídas notas para cada elemento. Ao final, estes indicadores são ranqueados e aqueles que ficarem numa zona crítica são os que receberão acompanhamento até que os problemas sejam solucionados. É importante destacar que, mesmo os indicadores subjetivos (ex. qualidade no atendimento) são representados por uma série de elementos que podem ser avaliados (ex. pesquisas com clientes, tempo de atendimento, presencial ou virtual). “*Isso facilita o processo de avaliação por que todos os elementos são passíveis de observação*” (Entrevistado 7).

É importante salientar que estas três metodologias analisadas foram somente as que foram citadas no decorrer das entrevistas. Com exceção do BSC, que já é uma ferramenta de controle mundialmente conhecida, as demais foram desenvolvidas pelos próprios gestores e podem, com pequenos ajustes, ser utilizadas em outras empresas. O que se pode concluir é que, de maneira mais ou menos elaborada, é possível encontrar meios de considerar algo além dos critérios objetivos para avaliação dos profissionais da força de vendas.

Na subcategoria seguinte será analisado o impacto da tecnologia na gestão e na função de vendas, segundo a opinião dos indivíduos que participaram das entrevistas em profundidade.

5.1.7 O Impacto da tecnologia

Esta subcategoria não havia sido definida *a priori*, contudo, em função da sua grande importância que emergiu no decorrer das entrevistas, seja impactando a função de vendas, como ferramenta para auxiliar no processo de avaliação, ou como peça chave nas futuras mudanças que ocorrerão na área comercial, optou-se por analisá-la como uma subcategoria específica.

A tecnologia é vista como uma das principais responsáveis pela mudança que ocorreu na função de vendas, principalmente a partir da década de 90. Seja aproximando os vendedores da empresa, facilitando a comunicação, agilizando processos e até mesmo permitindo a sua automatização, ela é apontada como uma peça chave no desenvolvimento da área comercial. É encarada por alguns como algo positivo, já outros têm certo receio ou resistência em aceitar a mudança. Como declarou um dos entrevistados, “*a tecnologia é positiva, mas acaba afastando o vendedor dos seus clientes, e nem todos os clientes gostam ou pretendem adotar este tipo de tecnologia*” (Entrevistado 1).

Este receio deve-se principalmente aos prognósticos que afirmam que a tecnologia, especialmente inteligência artificial e *machine learning*, serão responsáveis por substituir a figura do vendedor em uma série de segmentos. Um dos entrevistados afirma:

“a tecnologia tende a substituir vendedores que não agregam valor, e só agrega valor este vendedor que tem um atendimento diferenciado, gerando conhecimento, sabendo o momento certo de fazer uma proposta... enfim, a venda mais técnica, certamente será robotizada.” (Entrevistado 6)

Já outros alegam que não encaram o avanço tecnológico como uma ameaça, e defendem que *“a presença do vendedor ainda é importante, o olho no olho ainda é importante”* (Entrevistado 9).

O fato é que a tecnologia pode ser encarada como uma aliada ao processo de venda. Se avaliarmos o grande potencial de cruzamento de dados, poderemos ter acesso a uma série de informações que serão uma ferramenta importante para ajudar o vendedor num processo de venda mais qualificado e consultivo. *“A tecnologia também ajuda a melhorar os leads que a equipe de vendas recebe”* (Entrevistado 2). Os próprios sistemas de CRM, se bem utilizados, podem ser valiosas ferramentas não só de apoio ao vendedor, mas também para *“gerar indicadores inteligentes sobre a performance destes vendedores”* (Entrevistado 1).

Infelizmente, é impossível ter certeza sobre o que pode ocorrer no futuro. A tendência é que as máquinas sejam entidades cada vez mais presentes na vida dos consumidores e na realidade das empresas. É muito provável que muitas coisas que hoje são comuns desapareçam, talvez até muitas funções em áreas comerciais. A única certeza que todos os participantes da pesquisa possuem é que, mesmo com a tecnologia, o contato humano continuará sendo algo essencial. Como afirma um dos entrevistados, *“o vendedor não vai sumir, o processo da venda é que irá mudar”* (Entrevistado 6).

5.1.8 A importância da confiança e da autonomia

A literatura sobre confiança que foi apresentada no referencial teórico demonstra o quão grande é o impacto deste construto em diferentes aspectos das relações entre dois indivíduos. Alguns defendem inclusive que, nos processos de avaliação de performance, a confiança e a autonomia poderiam substituir sistemas de controle mais rígidos. Dois pontos que ficaram muito evidentes nas entrevistas, mesmo de forma implícita, o primeiro é que cada vez mais os gestores estão sobrecarregados e precisam de vendedores que sejam autogerenciáveis. O segundo ponto que foi citado é que a confiança acaba, efetivamente, funcionando como um substituto ao monitoramento mais rígido das atividades.

Como afirmam dois entrevistados,

“a minha equipe é muito madura, eu não preciso estar monitorando constantemente. Eu observo se os vendedores não estão perdendo o foco, mas eu não controlo número de visitas, ligações e contatos, mas eu deixo claro que a meta precisa ser entregue no final do mês.” (Entrevistado 5)

“para o vendedor que tem um perfil de se autogerenciar não vai fazer diferença se o gestor cobra ou não resultados.” (Entrevistado 3)

Isso pode nos dar indícios de que, talvez, gestores que permitem que seus funcionários trabalhem com mais autonomia, dedicam menos tempo em atividades de monitoramento de resultados e podem concentrar esforços na avaliação de critérios comportamentais. Isso por que, como explicita um dos entrevistados *“nenhum gestor pode acompanhar muitos critérios além dos mais objetivos, mas se você confia no vendedor e ele te disser que vai bater a meta você poderá ficar tranquilo e não terá surpresas”* (Entrevistado 7).

Essa relação entre confiança e autonomia parece bastante clara para alguns gestores. É evidente que o fato de um vendedor ter autonomia não significa que vá atuar de maneira isolada, mas sim que *“ele será capaz definir suas estratégias e, principalmente, será capaz de diagnosticar problemas e, caso não seja capaz de resolver, saberá procurar as pessoas que tem competência para encontrar estas soluções”* (Entrevistado 7). Porém, para conseguir a autonomia, este vendedor precisará conquistar a confiança do gestor.

A relação entre confiança, autonomia e controles de desempenho fica mais evidente à medida que entendermos que a tendência é que que, num futuro próximo, à medida que gestores comerciais passarem a adotar uma postura de estrategistas, os vendedores serão forçados a também assumir um papel como estrategistas de mercado. Neste contexto, terão destaque aqueles vendedores que tiverem um perfil de autogestão, que saibam identificar oportunidades, definir estratégias de atuação e avaliar seu desempenho diante dos objetivos. Uma das entrevistadas afirma que – *“eu estou constantemente me avaliando. Quando eu atendo um cliente eu tento observar como eu estou apresentando o produto, como estou esclarecendo as dúvidas, como estou negociando... isso tudo é importante para que eu saiba aonde eu preciso melhorar”* (Entrevistada 3) e essa sem dúvida é uma habilidade que pode se transformar em uma grande vantagem competitiva.

5.1.9 Perspectivas futuras

Ao final da entrevista era solicitado ao entrevistado que fizesse uma previsão de como ele imaginava que estaria a área comercial e a figura do vendedor num futuro próximo. As

principais previsões diziam respeito ao impacto da automação de venda da função do vendedor, seja de forma positiva, potencializando e facilitando o processo de venda, ou negativa, substituindo vendedores humanos. As principais perspectivas serão apresentadas a seguir:

“Cocriação, pessoas interagindo via tecnologia, formação de novas redes, inteligência cognitiva (máquinas dizendo o que é melhor para o cliente). Mas interação humana ainda será necessária.” (Entrevistado 1);

“A tendência de venda online é cada vez maior, ou seja, o primeiro contato, principalmente para cliente PF será feito inicialmente online.” (Entrevistado 2);

“A venda online dando capilaridade, mundo digital à mão do vendedor, a inteligência artificial funcionando como uma ferramenta para prospecção e geração de leads cada vez mais qualificados para aprimorar o atendimento e a experiência do cliente.” (Entrevistado 2);

“Os vendedores precisarão buscar aperfeiçoamento e diferenciação, e sempre haverá espaço para o lado humanos. Talvez a tecnologia mude o perfil da função de vendas, talvez reduza o tamanho das equipes, mas não será o fim da função de vendas.” (Entrevistado 4);

“A tendência futura é que a tecnologia faça a venda e as equipes comerciais ficarão responsáveis por relacionamento.” (Entrevistado 5);

“Mecanização da área de vendas, mas isso não significa que as áreas comerciais vão sumir, muito menos reduzirem de tamanho, pelo contrário, as estruturas comerciais serão ampliadas para abarcar analistas de mercado, responsáveis por planejamento, consultores, desenvolvedores de relacionamento, responsáveis por pós-vendas.” (Entrevistado 6);

“Vai aumentar a relação do cliente com as marcas.” (Entrevistado 6);

“Vendedor convergente, que ofereça soluções mais amplas para o cliente, e não simplesmente um produto específico.” (Entrevistado 9);

“Profissionais de vendas rotineiras serão substituídos pela mecanização. O vendedor que sobreviver será aquele que souber transformar a venda em experiência.” (Entrevistado 12);

“A presença do vendedor tanto em contextos B2B quanto B2C ainda será necessária em contextos aonde a presença do risco seja elevada e, portanto, a interação humana pode servir para dirimir essa sensação de risco.” (Entrevistado 12);

“Equipes enxutas, mas cada vez mais especializadas e que, provavelmente, não poderão ser avaliadas com os mesmos tipos de indicadores que são utilizados atualmente.” (Entrevistado 12);

Diante do que foi apresentado, e frente a estas previsões para o futuro próximo, será que é possível conceber que com mudanças drásticas que são aguardadas para a área comercial, e

para o perfil dos vendedores, é possível imaginar que eles continuarão a ser avaliados mediante a mesma lógica objetiva com que são avaliados atualmente? Provavelmente não. Certamente os gestores precisarão encontrar indicadores que sejam capazes de traduzir a estratégia, os objetivos, os valores da empresa e façam isso de forma alinhada aos requisitos sociais, ambientais e humanos que serão algo cada vez mais crítico para todas as organizações.

Contudo, diante da análise das entrevistas aqui exposta, é preciso ressaltar um detalhe que ficou bastante evidente em alguns discursos. Independente de qual tipo de indicador é utilizado para avaliar o desempenho dos profissionais de venda, ou mesmo qual seria a combinação de indicadores ideal, o que aparece quase como um consenso é que o perfil de vendedores que os gestores desejam em sua equipe é o de profissionais cada vez mais proativos, que entendam os objetivos e valores das empresas e que saibam definir suas estratégias para entregar o resultado esperado sem ferir os princípios éticos e a imagem da organização na qual estão atuando. Diante disto, deve ficar claro que o perfil do gestor também precisa se adequar a esta nova realidade, com uma postura estrategista e com um cuidado na seleção, treinamento e motivação dos profissionais da sua equipe. Como declarou um dos entrevistados, quanto mais o gestor tiver a capacidade de construir equipes maduras e autogerenciáveis, mais confiança irá existir entre o líder e seus liderados, e menor será o impacto dos sistemas de avaliação de desempenho na *performance* dos vendedores.

Diante desta constatação, surge a questão que direcionou a segunda etapa deste estudo – se existe algum tipo de relação entre a confiança do gestor nos seus subordinados, o nível de autonomia que o vendedor tem para executar sua função, o grau de controle exercido pelo gestor e a preferência por um sistema de controle baseado em resultado ou comportamento. Para identificar a existência de uma relação entre estas variáveis foi desenvolvida uma segunda etapa desta pesquisa, de natureza quantitativa, com a realização de uma *survey* com gestores de venda. Na sequência serão apresentados os resultados desta etapa.

5.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA ETAPA QUANTITATIVA

Nesta seção apresentam-se os resultados da etapa quantitativa do estudo. Inicialmente será feita uma descrição detalhada da amostra de gestores. Na sequência, será discutida a confiabilidade dos construtos, verificada por meio do cálculo do alfa de Cronbach, seguido da apresentação dos resultados da correlação de Spearman. Por fim, serão apresentados os modelos desenvolvidos com o uso da técnica de modelagem de equações estruturais via PLS. Por fim,

apresenta-se a discussão desses resultados, articulando-os com os achados da primeira etapa do estudo e com a literatura de *marketing* e vendas.

5.2.1 Descrição da amostra

Como descrito anteriormente, optou-se por restringir a amostra de gestores de venda para dois tipos de contexto, indústria e serviços, e três setores específicos, empresas de alimentos e bebidas, operadoras de planos de saúde, e agentes autorizados de venda de planos de telefonia móvel corporativa. Esta restrição tinha como objetivo reduzir o impacto que a variabilidade de opiniões, resultantes de diferentes realidades, poderia causar no resultado da pesquisa.

A coleta foi realizada durante o mês de janeiro de 2019. Neste período, 220 indivíduos responderam ao questionário. A amostra é predominantemente masculina, principalmente no contexto industrial, aonde este percentual superou os 90%. No setor de serviços esta diferença é menos visível, ainda assim, o percentual de mulheres ocupando os cargos de gerência é exatamente a metade do número de respondentes do sexo masculino. A média de idade dos respondentes é praticamente a mesma nos dois setores (42 anos).

No quesito formação, percebe-se que a grande maioria dos respondentes possui um curso de pós-graduação (59% na indústria e 58% em serviços), seja especialização ou MBA, ou somente a graduação (35,8% na indústria e 31,4% em serviços). Isso demonstra que a posição em cargos de gerência tem exigido dos indivíduos uma preocupação com a formação continuada e a busca por uma especialização além do diploma de bacharelado.

Tabela 1 – Caracterização da amostra

		Indústria		Serviços		Total
		Frequência	%	Frequência	%	
Respondentes		134	60,9	86	39,1	220
Gênero	Masculino	125	93,3	57	66,3	182
	Feminino	9	6,7	39	33,7	38
Média de idade dos respondentes		42 anos		41 anos		42 anos
Formação	Ensino Médio	2	1,5	4	4,7	6
	Graduação	48	35,8	27	31,4	75
	Especialização/MBA	79	59	50	58,1	129
	Mestrado/Doutorado	5	3,7	5	5,8	10
Tempo de experiência na área comercial	Até 5 anos	3	1,4	5	5,81	8
	Mais de 5 até 10 anos	13	9,7	12	13,95	25
	Mais de 10 até 15 anos	23	17,2	19	22,09	42
	Mais de 15 até 20 anos	38	28,4	21	24,42	59
	Mais de 20 anos	57	42,5	29	33,72	86
Tempo de experiência em funções de gestão	Até 5 anos	20	14,9	24	27,91	44
	Mais de 5 até 10 anos	33	24,6	26	30,23	59
	Mais de 10 até 15 anos	37	27,6	20	23,26	57
	Mais de 15 até 20 anos	29	21,6	7	8,14	36
	Mais de 20 anos	15	11,2	9	10,47	24
Média de vendedores na equipe		34 vendedores		24 vendedores		30

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Com relação ao tempo de experiência na área comercial, os respondentes afirmaram ser superior a 15 anos nos dois setores (70,9% na indústria e 58,14% em serviços). O resultado mostra uma diferença quando se observa o tempo de experiência em funções de gestão, com resultados mais bem distribuídos entre os 5 a 15 anos nos dois contextos, conforme pode ser observado na Tabela 1. Essa constatação corrobora algo que foi destacado em quase todas as entrevistas em profundidade que afirmaram que os gestores normalmente foram bons vendedores alçados ao cargo de liderança. Isso fica evidente na diferença de frequência entre o tempo de experiência total na área comercial e o tempo dedicado exclusivamente a funções de gerência.

Com relação ao tamanho das equipes, houve uma diferença expressiva entre os contextos. No caso de gestores de indústria, a média de tamanho das equipes é de 34 vendedores (mínimo 1 e máximo 1000 vendedores). No caso das empresas de serviços a média é um pouco menor, 24 vendedores (mínimo 1 e máximo 500 vendedores). Desconsiderando três empresas

que possuem equipes muito maiores do que as demais⁴, é possível constatar que o tamanho médio das equipes diminui consideravelmente, passando para 23 vendedores no contexto industrial, e 18 em empresas de serviços.

Quando questionados sobre a prática de realização de processos de avaliação de desempenho da equipe, a grande maioria dos respondentes afirmou que a empresa na qual atuam possui processos de avaliação formalizados (114 nas indústrias e 66 em serviços). Contudo, apesar de menos expressivo, chama atenção que, em uma amostra de 220 empresas, 39 não possuam processos formais de avaliação de desempenho de seus vendedores. Provavelmente, apesar de não formalizados, estas empresas devem possuir alguma forma de avaliar seus vendedores, mesmo que de forma subjetiva.

Sobre a periodicidade com que os vendedores são avaliados, como pode ser observado na Tabela 2, os destaques ficam por conta das avaliações mensais (15,93% na indústria e 20,93 em serviços), semestrais (26,12% e 19,77%) e anuais (24,63% e 18,60% para serviços). Estes resultados corroboram o que foi identificado nas entrevistas em profundidade, que a preferência dos gestores é por avaliações semestrais e anuais, mesmo que o acompanhamento da atividade dos vendedores seja mais frequente.

Tabela 2 – Existência e periodicidade de processos de avaliação formais

		Indústria		Serviços		Total
		Frequência	%	Frequência	%	
Existem processos de avaliação formais?	Sim	114	85,07	66	76,74	178
	Não	20	14,93	19	22,09	39
	Não quero responder	0	0,00	2	2,33	2
Com que periodicidade estes processos de avaliação ocorrem?	Diariamente	10	7,46	7	8,14	17
	Semanalmente	11	8,21	4	4,65	15
	Quinzenalmente	1	0,75	1	1,16	2
	Mensalmente	21	15,67	18	20,93	39
	Trimestralmente	3	2,24	2	2,33	5
	Semestralmente	35	26,12	17	19,77	52
	Anualmente	33	24,63	16	18,60	49
	Outros	7	5,22	2	2,33	9
	Não quero responder	19	14,18	13	15,12	32

N= 220

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

⁴ No contexto industrial foram desconsideradas duas empresas, uma com uma equipe de 1000 e a outra 500 vendedores, e no contexto de serviços foi desconsiderada uma empresa com uma equipe de 500 vendedores.

5.2.2 Comparação entre grupos - Indústria *versus* Serviços

Para comparar as respostas dos dois grupos considerados no estudo, indústria e serviços, e verificar se existem diferenças estatisticamente significativas, foi utilizada a análise de Mann-Whitney. Esta análise é a versão não paramétrica do teste t de *student*. Este método é utilizado para comparar medianas entre grupos, ou seja, basicamente é utilizado para testar a heterogeneidade de duas amostras ordinais. A hipótese nula é de que não há diferença significativa entre os grupos, ou seja, as medianas não diferem entre si (HAIR *et al.*, 2005).

Para facilitar a apresentação dos resultados da análise de Mann-Whitney, e posteriormente da correlação de Spearman, ao invés da descrição completa, os itens serão apresentados por rótulos, seguindo a ordem dos itens no instrumento de coleta.

Ao se observar a Tabela 3, aonde estão apresentados os resultados do teste de Mann-Whitney, percebe-se que a maioria das variáveis não apresenta diferença estatisticamente significativa entre os grupos, com exceção daquelas que apresentam p-valor $< 0,05$. Pelo fato de a maioria das variáveis apresentar uma variação homogênea em suas medianas, principalmente as variáveis dependentes dos construtos principais, optou-se por realizar as análises de confiabilidade e correlação de forma agregada.

Tabela 3 – Resultado do teste de Mann-Whitney

Construto	Variável	Indústria Mediana (n=134)	Serviço Mediana (n=86)	p-valor
Confiança	C1	6	6	0,823
	C2	5	5	0,120
	C3	6	6	0,524
	C4	6	6	0,512
	C5	6	6	0,040*
	C6	5	5	0,864
	C7	6	6	0,106
	C8	6	6	0,179
	C9	6	6	0,036*
	C10	6	6	0,316
	C11	6	6	0,433
	C12	6	6	0,728
	C13	5	5	0,558
	C14	5	5	0,614
	C15	6	5	0,044*
	C16	6	6	0,217
Autonomia	A1	5	6	0,012*
	A2	5	6	0,006*
	A3	5	6	0,002*
	A4	6	6	0,268
	A5	6	6	0,950
	A6	5	6	0,005*
	A7	3	4	0,091
	A8	3	5	< 0,001*
	A9	6	6	0,908
	A10	6	6	0,217
Controle de atividades	CO1	5	5	0,048*
	CO2	6	6	0,627
	CO3	5	5	0,043*
	CO4	6	6	0,181
Avaliação de performance	P1	6	6	0,044*
	P2	6	6	0,567
	P3	6	6	0,412
	P4	5	5	0,295
	P5	6	6	0,401
	P6	6	6	0,116

*Valores em negrito apresentam diferença estatisticamente significativa nas medianas dos grupos. $p < 0.05$

Nota: os rótulos seguem a ordem exata dos itens dentro da escala apresentada no questionário, logo, C1= Eu confio que este vendedor é completamente honesto comigo.

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

5.2.3 Confiabilidade dos construtos

Segundo Hair *et al.* (2005), a confiabilidade é o grau em que o conjunto de indicadores de uma variável é consistente em suas mensurações. O coeficiente alfa, desenvolvido por J.

Cronbach em 1951, é a estatística mais utilizada atualmente para verificar a consistência interna de um teste ou escala. É importante medir a confiabilidade de um instrumento de pesquisa, pois, confirmar se ele realmente está medindo o que se propõe a medir confere relevância ao estudo.

Os valores do alfa de Cronbach (α) variam de 0 a 1, sendo que quanto mais próximo de 1 maior é a confiabilidade entre os indicadores. Segundo Hair *et al.* (2005), o uso de medidas de confiabilidade, como o alfa, não garante que exista unidimensionalidade, mas assume que ela exista. A interpretação dos valores do alfa de Cronbach ainda gera muita discussão, mas, em geral, são aceitos valores acima de 0,7 como uma consistência interna substancial, e acima de 0,8 é considerado quase perfeito (HAIR *et al.*, 2005).

Antes de fazer o cálculo do Alfa de Cronbach, verificou-se que, no construto relativo aos níveis de monitoramento, havia duas questões que eram muito similares (“Eu monitoro as atividades deste vendedor regularmente” e “Eu faço pouco monitoramento das atividades deste vendedor”), porém uma era o inverso da outra. Para garantir um valor minimamente aceitável para o alfa, optou-se por retirar o item “eu faço pouco monitoramento das atividades deste vendedor” das análises. Feito isso, foram calculados os valores do alfa de Cronbach para os construtos confiança, autonomia, nível de monitoramento e avaliação de performance. Os resultados podem ser observados na Tabela 4.

Tabela 4 – Valores do Alfa de Cronbach

Construto	Total de itens final	Total de itens excluídos	Alpha de Cronbach
Confiança	16	0	0,959
Autonomia	10	0	0,901
Controle de atividades	4	1	0,641
Avaliação de performance	6	0	0,733

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Ao observar a Tabela 4, é possível perceber que, exceto pelo construto do controle de atividades, que apresentou um alfa de 0,641, todos os outros ficaram dentro do mínimo aceitável, sendo que a confiança e a autonomia tiveram alfas acima de 0,9 o que é considerado excelente. Cabe destacar que, caso fosse excluído o item “eu deixo este vendedor livre para trabalhar”, o alfa do construto de controle aumentaria para 0,826. Isso porque este item tem um alfa bastante alto quando avaliado isoladamente e talvez seu sentido seja diferente do restante dos itens. No entanto, por considerar este item de extrema importância em termos de conteúdo, optou-se por mantê-lo na análise.

O detalhamento do cálculo do alfa de Cronbach de todos os construtos será incluído no Apêndice C ao final do estudo.

5.2.4 Coeficiente de correlação de Spearman

Segundo Hair *et al.* (2005) quando se deseja extrair as correlações entre variáveis, a forma mais comum e utilizada é a correlação de Pearson. No entanto, este tipo de correlação pressupõe dados que apresentam relações lineares e distribuição normal, o que não é o caso deste estudo. Neste caso, sugere-se a utilização do coeficiente de correlação de Spearman, ou r de Spearman. Este coeficiente avalia com que intensidade a relação entre duas variáveis pode ser descrita. O coeficiente pode variar de -1 até +1, contudo, uma análise normal de resultado considera o intervalo entre 0 e 1 (ou -1 caso a correlação seja negativa).

Tabela 5 – Coeficientes de correlação de Spearman

Construto	Variável	Este vendedor é confiável		Este vendedor tem autonomia para realizar seu trabalho		Critérios Objetivos / Financeiros		Critérios Subjetivos / Comportamentais	
		coef. Correlação	p-valor	coef. Correlação	p-valor	coef. Correlação	p-valor	coef. Correlação	p-valor
Confiança	v1	0,728	< 0,001	0,220	0,001	0,190	0,005	0,070	0,300
	v2	0,526	< 0,001	0,178	0,008	0,084	0,213	0,036	0,591
	v3	0,628	< 0,001	0,266	< 0,001	0,152	0,024	0,161	0,017
	v4	0,671	< 0,001	0,272	< 0,001	0,141	0,037	0,058	0,395
	v5	0,735	< 0,001	0,215	0,001	0,175	0,009	0,093	0,170
	v6	0,662	< 0,001	0,222	0,001	0,158	0,019	0,090	0,184
	v7	0,615	< 0,001	0,169	0,012	0,237	< 0,001	0,086	0,202
	v8	0,789	< 0,001	0,329	< 0,001	0,185	0,006	0,135	0,046
	v9	0,690	< 0,001	0,181	0,007	0,189	0,005	0,019	0,778
	v10	0,702	< 0,001	0,180	0,007	0,181	0,007	0,198	0,003
	v11	0,617	< 0,001	0,158	0,019	0,091	0,179	0,087	0,201
	v12	0,680	< 0,001	0,249	< 0,001	0,084	0,215	0,058	0,390
	v13	0,540	< 0,001	0,210	0,002	0,045	0,508	0,060	0,375
	v14	0,667	< 0,001	0,226	0,001	0,031	0,649	0,080	0,239
	v15	0,714	< 0,001	0,192	0,004	0,108	0,111	0,192	0,004
	v16	---	---	0,290	< 0,001	0,102	0,130	0,106	0,116
Autonomia	v17	0,348	< 0,001	0,646	< 0,001	0,071	0,297	0,099	0,142
	v18	0,277	< 0,001	0,654	< 0,001	0,024	0,723	0,092	0,174
	v19	0,180	0,007	0,542	< 0,001	0,056	0,407	0,143	0,033
	v20	0,210	0,002	0,495	< 0,001	0,202	0,003	0,164	0,015
	v21	0,271	< 0,001	0,494	< 0,001	0,113	0,093	0,201	0,003
	v22	0,256	< 0,001	0,569	< 0,001	0,080	0,239	0,159	0,018
	v23	0,110	0,104	0,282	< 0,001	0,057	0,396	0,064	0,344
	v24	0,071	0,292	0,374	< 0,001	0,133	0,048	0,039	0,564
	v25	0,315	< 0,001	0,580	< 0,001	0,070	0,302	0,204	0,002
	v26	0,290	< 0,001	---	---	0,052	0,443	0,130	0,054
Controle atividades	v27	0,023	0,738	0,097	0,153	0,088	0,191	0,221	0,001
	v28	0,032	0,636	0,001	0,992	0,076	0,263	0,127	0,060
	v29	0,054	0,426	0,039	0,568	0,170	0,012	0,158	0,019
	v30	0,268	< 0,001	0,499	< 0,001	0,056	0,409	0,117	0,084
Avaliação de performance	v31	0,102	0,130	0,052	0,443	---	---	0,216	0,001
	v32	0,023	0,735	0,146	0,030	0,216	0,001	---	---
	v33	0,042	0,533	0,143	0,034	0,452	< 0,001	0,319	< 0,001
	v34	0,106	0,116	0,130	0,054	0,208	0,002	0,447	< 0,001
	v35	0,163	0,015	0,198	0,003	0,263	< 0,001	0,549	< 0,001
	v36	0,104	0,125	0,112	0,096	0,239	< 0,001	0,441	< 0,001

*os valores em negrito são aqueles estatisticamente significativos $p < 0,05$ ou $p < 0,001$.

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Existem diferenças na maneira de interpretar o resultado dos testes de correlação. Para fins deste estudo, foi adotada a classificação proposta por Hair *et al.* (2005) – valores entre 0,01 a 0,20 denotam uma correlação leve, praticamente imperceptível; de 0,21 a 0,40 considera-se uma correlação pequena, mas definida; valores entre 0,41 e 0,70 indicam uma correlação moderada; de 0,71 a 0,90 considera-se uma correlação alta; e acima de 0,91 pode-se afirmar que se trata de uma correlação muito forte.

Observando os resultados da correlação, apresentados na Tabela 5, percebe que todas as correlações são positivas e diferentes de zero, ou seja, de alguma forma estas variáveis têm algum tipo de relação. Contudo, é possível notar que, de maneira geral, as correlações são bastante modestas, variando de pequena a leve na maioria dos casos. As exceções são as correlações entre os itens dos construtos confiança e autonomia e suas consecutivas variáveis dependentes. Dentro destes construtos, as correlações variam de moderadas a altas.

Um ponto que fica evidente ao se observar os dados da Tabela 5 é que, apesar de as variáveis dependentes de confiança e autonomia não terem correlação significativa com as formas de avaliação de performance, se observarmos os itens das escalas vamos perceber que a confiança tem um maior número de itens com correlação significativa com a avaliação por critérios objetivos, enquanto a autonomia tem itens com uma correlação maior com a forma de avaliação baseada em critérios subjetivos ou comportamentais.

A existência de uma relação positiva entre a confiança e a autonomia não é uma surpresa, pois só confirma o que diz a literatura. Como defendem Mayer *et al.* (1995) são dois construtos que caminham lado a lado, e muitas vezes a falta de autonomia pode ser um resultado de baixos níveis de confiança, e vice-versa. Esta correlação positiva entre a confiança e os métodos de avaliação baseados em critérios objetivos também está de acordo com o que já defendiam Anderson e Oliver (1987). Segundo os autores, a avaliação com base em critérios objetivos pressupõe uma relação mais distante entre gestor e vendedor, ou seja, baixos níveis de monitoramento. Neste tipo de avaliação, o que importa essencialmente são os fins, ou seja, o resultado, mas inevitavelmente deve haver um certo grau de confiança por parte do gestor de que o resultado que o vendedor irá apresentar não terá sido construído à base de comportamentos indesejáveis, ou que estejam em desacordo com as políticas e valores da empresa.

O resultado inesperado realmente fica por conta da relação entre a autonomia e a preferência dos gestores por avaliar o funcionário por meio de critérios subjetivos ou comportamentais. Como a literatura deixa claro, este tipo de avaliação demanda uma relação muito mais próxima entre gestor e vendedor pois precisa, de fato, haver uma observação

constante dos comportamentos, a oferta de *feedbacks* constantes, o apoio na definição de estratégias (ANDERSON; OLIVER, 1987), enfim, neste tipo de avaliação o gestor exerce muito mais um papel de líder do que propriamente de um gerente preocupado principalmente com resultados. Contudo, pelo que indicam os resultados, esta preferência pela avaliação subjetiva não exclui a possibilidade de o vendedor trabalhar de forma autônoma, definindo suas rotinas e estratégias e sendo observado de forma mais frequente pelo seu gestor.

5.2.5 Modelagem de equações estruturais com estimação por mínimos quadrados parciais

Conforme mencionado anteriormente, a modelagem de equações estruturais com estimação por mínimos quadrados parciais (PLS) tem recebido especial atenção em estudos nas áreas da saúde e das ciências sociais e tem demonstrado resultados satisfatórios, tornando-se uma boa opção para a avaliação da relação existente entre construtos (BIDO; SILVA, 2019). A técnica PLS é robusta à falta de normalidade multivariada e é viável para amostras pequenas (menores que 100 casos). No entanto, o fato de um estudo contar com uma amostra pequena não é o único motivo para a seleção de uma determinada técnica. A opção pelo uso da PLS pode ser justificada também pela complexidade dos modelos e pela necessidade de uso de construtos com variáveis formativas, entre outras razões.

As etapas para o cálculo da modelagem com a técnica dos mínimos quadrados parciais seguiu as orientações de Ringle, Silva e Bido (2014) Bido e Silva (2019). As análises foram realizadas com o apoio do software SmartPLS que possui versão gratuita para estudantes e apresenta uma interface bastante amigável. O passo inicial da análise consiste no “desenho” do modelo proposto, bem como de seus itens, e as relações existentes entre cada variável.

O modelo sugerido pode ser verificado na Figura 2. Nele é possível observar as variáveis latentes e todos os itens que compõem as escalas utilizadas no instrumento de coleta. Definido o modelo, antes de verificar os pesos das cargas fatoriais, os autores recomendam a verificação da validade convergente, discriminante e a confiabilidade dos construtos. Este passo é importante, pois, com ele, o pesquisador pode optar pela manutenção ou exclusão de qualquer item ou mesmo variáveis presentes no modelo.

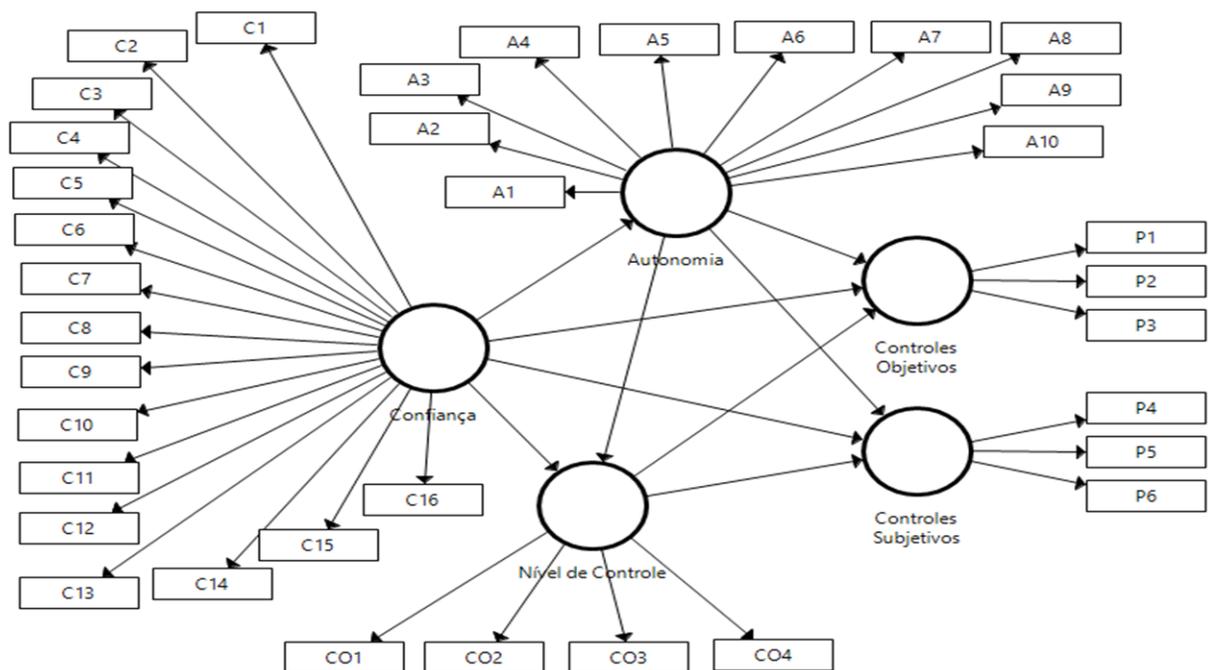
A verificação da validade e confiabilidade no SmartPLS é possível por meio do cálculo do *bootstrap*, que é uma técnica de reamostragem na qual centenas de amostras são retiradas da base de dados original e são estimados novos desvios de variância. É importante destacar que nos métodos de reamostragem não se está acrescentando nenhuma informação nova aos dados, simplesmente é uma possibilidade de se obter dados mais precisos pela forma como a amostra

é processada. No caso deste estudo, a amostra original de 220 casos foi recalculada 5 mil vezes, o que permite a obtenção de dados mais confiáveis.

O SmartPLS gera uma série de resultados, e cabe ao pesquisador decidir quais serão necessários para a análise. Para avaliar a validade e a confiabilidade do modelo de mensuração são utilizados dois tipos de análise, uma que tem foco essencialmente nas variáveis (Tabela 6) e a outra análise é feita no nível dos indicadores (Tabela 7). Na opinião de Bido e Silva (2019), é importante que se avalie as duas dimensões para obter resultados fidedignos ao que se espera do modelo.

Segundo Hair *et al.* (2005), a validade convergente avalia o grau em que duas medidas de um mesmo conceito estão correlacionadas. Para verificar a validade convergente é utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981) que indica validação convergente quando a Variância Média Extraída (AVE) for superior a 50% (ou 40% no caso de pesquisas exploratórias). Já a validação discriminante verifica o grau em que um constructo é verdadeiramente diferente dos demais. A confiabilidade, por sua vez, mede a consistência interna entre os valores medidos dos itens de um construto. Os indicadores Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta devem ser maiores que 0,70 para indicar a confiabilidade do construto, sendo que, em pesquisas exploratórias, valores acima de 0,60 também são aceitos (HAIR *et al.*, 2005).

Figura 2 – Modelo utilizado para modelagem via PLS



Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Observando a Tabelas 6 é possível confirmar o que havia sido analisado nas etapas anteriores. Pode-se concluir que todos os construtos têm validade discriminante, já a validade convergente foi quase marginal no construto “controles objetivos” e ficou muito abaixo do mínimo quando se observam os níveis de controle. A confiabilidade composta das variáveis foi confirmada, exceto pela variável “níveis de controle”.

Na Tabela 7, é possível observar que, nem a variável convergente, nem a discriminante foram observadas, principalmente em função das cargas dos itens relacionados aos “níveis de controle”. Logo, é aconselhável que se retire estes itens, pois eles provavelmente estejam prejudicando o construto como um todo. No entanto, é preciso ressaltar que a opção por retirar itens de uma análise deve ser sempre avaliada cuidadosamente para que não prejudique a validade de conteúdo.

Tabela 6 – Matriz de correlação das variáveis latentes

	1	2	3	4	5
1 - Autonomia	0.745				
2 - Confiança	0.371	0.793			
3 - Controles Objetivos	0.199	0.128	0.700		
4 - Controles Subjetivos	0.245	0.220	0.556	0.817	
5 - Nível de Controle	0.479	0.285	0.186	0.212	0.566
Alfa de Cronbach	0.909	0.960	0.502	0.752	0.642
Confiabilidade composta	0.924**	0.964**	0.739**	0.857**	0.622
Variância Média Extraída (AVE)	0.555*	0.629*	0.490	0.667*	0.321

Nota 2 - Valores na diagonal são a raiz quadrada da AVE (average variance extracted). Como são maiores do que as variáveis latentes (fora da diagonal) há validade discriminante.

Nota 2 - Validade discriminante ocorre se a raiz quadra da AVE for maior do que os demais valores nas linhas e colunas.

*Validade convergente é verificada quando a AVE>0,5.

**Confiabilidade é representada por um CC>0,7.

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Tabela 7 – Matriz de cargas fatoriais

	Autonomia	Confiança	Controles Objetivos	Controles Subjetivos	Nível de Controle
A1	0.786*	0.385	0.182	0.198	0.387
A2	0.809*	0.264	0.089	0.161	0.387
A3	0.793*	0.186	0.186	0.170	0.361
A4	0.791*	0.284	0.248	0.223	0.339
A5	0.809*	0.362	0.170	0.268	0.347
A6	0.813*	0.269	0.179	0.205	0.353
A7	0.452	0.148	0.019	0.047	0.168
A8	0.531	0.091	0.039	0.050	0.198
A9	0.740*	0.337	0.166	0.214	0.437
A10	0.819*	0.284	0.097	0.164	0.460
C1	0.301	0.811*	0.103	0.102	0.271
C2	0.221	0.601	0.051	0.067	0.231
C3	0.350	0.773*	0.197	0.248	0.229
C4	0.336	0.784*	0.131	0.159	0.257
C5	0.312	0.845*	0.086	0.192	0.280
C6	0.298	0.785*	0.117	0.161	0.248
C7	0.241	0.786*	0.185	0.185	0.147
C8	0.375	0.893*	0.121	0.260	0.256
C9	0.251	0.823*	0.073	0.127	0.222
C10	0.306	0.830*	0.123	0.249	0.216
C11	0.246	0.780*	0.060	0.190	0.188
C12	0.297	0.797*	0.047	0.122	0.198
C13	0.234	0.691	0.068	0.105	0.187
C14	0.310	0.749*	0.070	0.157	0.274
C15	0.240	0.808*	0.120	0.258	0.132
C16	0.315	0.888*	0.024	0.130	0.234
P1	0.009	0.181	0.556	0.222	0.060
P2	0.191	0.070	0.772*	0.318	0.122
P3	0.163	0.070	0.752*	0.563	0.181
P4	0.180	0.107	0.415	0.739*	0.143
P5	0.253	0.217	0.590	0.898*	0.209
P6	0.156	0.199	0.324	0.807*	0.160
CO1	-0.015	0.041	0.084	0.193	0.384**
CO2	-0.011	0.072	0.096	0.121	0.396**
CO3	0.031	0.117	0.167	0.220	0.460**
CO4	0.543	0.271	0.131	0.123	0.876*

*Sugere-se que a validade convergente ocorre quando a carga dos itens é >0,7 (HAIR *et al.* 2005).

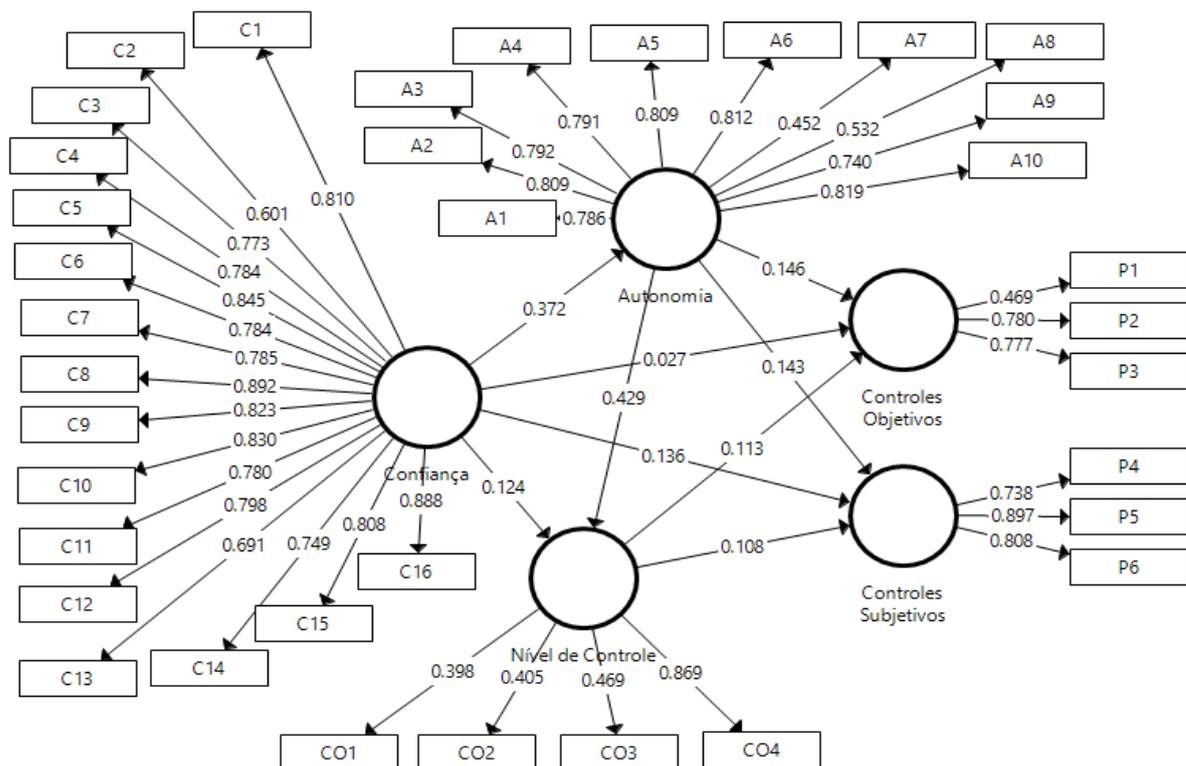
Nota: Validade discriminante é verificada quando as cargas fatoriais (em negrito) > cargas cruzadas (linhas e colunas).

Nota 2: todos itens são significativos $p < 0,001$, exceto os itens marcados **.

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Conforme foi dito anteriormente, ao se verificar a validade e a confiabilidade do construto foi observado que o item “Níveis de Controle” apresentou uma AVE menor do que 0,4, que seria o valor mínimo aceitável para estudos exploratórios. Ao se observar as cargas fatoriais dos itens na Tabela 7 nota-se também que a carga fatorial de 3 dos seus 4 itens ficaram muito próximas e bem abaixo do valor esperado de 0,7. Considerando-se que o item que teve uma carga fatorial satisfatória é “eu deixo este vendedor livre para trabalhar” e ele, praticamente, traduz o construto, pode-se concluir que a eliminação dos demais itens talvez não seja prejudicial ao conteúdo da escala em termos gerais. Na Figura 3 é possível observar o modelo com as cargas fatoriais obtidas com o cálculo do PLS antes da exclusão dos itens.

Figura 3 – Modelo obtido via PLS sem a exclusão dos itens



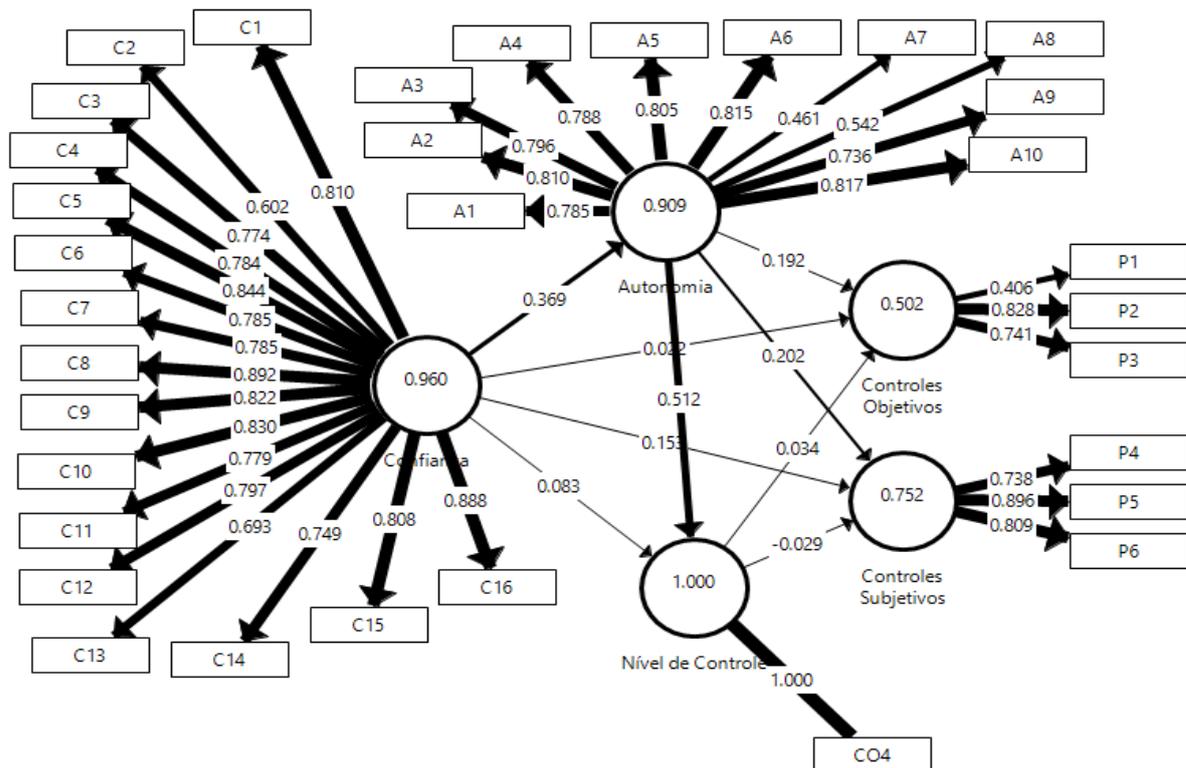
Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

No entanto, mesmo após a exclusão dos itens, o que se percebe é que não ocorreram alterações no modelo que mudem o que já vinha sendo observado. Observando a Figura 4, percebe-se que, de maneira geral, quando se avalia a relação entre os construtos confiança e autonomia e seus itens, o que se conclui é que, salvo diferenças pontuais, todos os itens têm uma relação forte com o construto. Entre os construtos, o que se percebe é uma relação mais forte entre a autonomia e os níveis de controle, o que faz sentido se considerarmos que o item que permaneceu diz respeito exatamente à liberdade do vendedor para executar sua função. A

confiança também tem um impacto moderado na autonomia, confirmando o que aponta a teoria de que os dois construtos são muito próximos e muitas vezes indissociáveis.

Com relação aos sistemas de controle, percebe-se que a autonomia tem uma importância maior tanto na preferência por controles objetivos (0,192) quanto subjetivos (0,202). Já a confiança tem uma relação mais forte com a preferência por controles subjetivos (0,153), e uma relação muito fraca com os controles objetivos. Já a variável nível de controle tem uma relação baixa com as duas formas de avaliação, porém, quando se observa o coeficiente da relação entre esta variável e o sistema de controle subjetivo nota-se que o valor é negativo (-0,029), ou seja, apesar de marginal, este resultado dá indícios de que, quando o gestor deixa seus vendedores mais livres, ou seja, controla menos a atividade, isso diminui a preferência por sistemas de controle baseados em comportamento, o que também confirma o que é encontrado na teoria.

Figura 4 – Modelo obtido após a exclusão dos itens



Nota: A espessura das setas indica a força da relação entre as variáveis. Quanto mais espessa for a seta maior é a carga fatorial.

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

5.3 DISCUSSÃO GERAL

Após a apresentação dos resultados das duas etapas do estudo, é possível que se chegue a algumas conclusões, e que se destaquem os pontos que ainda merecem um aprofundamento

nas investigações. O principal ponto sob o qual esta dissertação lança luz, e que basicamente confirma uma mudança que já vinha sendo demonstrada pela teoria, é a mudança que ocorreu na função de vendas e principalmente no perfil esperado de um bom vendedor.

Independentemente do setor de atuação, se tem foco em B2B ou B2C, e do porte da empresa, o que parece ser um consenso, pelo menos entre os gestores que participaram deste estudo, é que o vendedor que tem uma postura direcionada para meras transações, já não tem espaço no mercado nos moldes em que ele está organizado, e será uma figura cada vez mais incomum no quadro funcional das empresas.

Ao que tudo indica, se algumas previsões não se cumprirem, e a figura do vendedor não for extinta nas próximas décadas, o que se espera é um profissional com perfil consultivo, que desenvolva habilidades de segmentação de clientes, que seja capaz de entender as necessidades dos clientes do seu segmento, e ofereça as soluções mais adequadas, e que, principalmente, não encare a emissão do pedido de venda como o ponto final da sua atuação, mas que seja também responsável por garantir que os demais setores da empresa contribuam para a entrega de uma oferta de valor ao cliente, que o satisfaça, e o transforme em cliente leal.

Em resumo, mais do que vender, é esperado que o profissional de vendas passe a ser o responsável pela inteligência de mercado e pela construção de relacionamentos saudáveis e duradouros com sua base de clientes.

No entanto, parece improvável, e os gestores concordam com isso, que esse perfil de vendedor consultivo, estrategista e direcionado à construção de relacionamentos, possa continuar sendo avaliado essencialmente com base nos resultados que ele apresenta em termos objetivos. Como foi dito anteriormente, a forma como um vendedor é gerenciado, e aqui está incluso o controle de performance, diz muito sobre o que a empresa espera dele. Se este indivíduo for cobrado por performance objetiva, por exemplo, em termos de volume de venda, ele provavelmente irá buscar este objetivo, com o risco de menosprezar outros aspectos que são importantes, principalmente se considerados os objetivos de longo prazo.

Como ficou evidente, durante as entrevistas da primeira fase da pesquisa, apesar de as empresas terem um foco em resultado, e não se espera algo diferente, elas precisarão considerar outros aspectos da performance deste vendedor. E, diferente do que se imaginava quando a ideia desta pesquisa foi concebida, não faz sentido tentar identificar um conjunto de indicadores de performance, objetivos e subjetivos, que sirvam para qualquer tipo de empresa, isso por que a definição dos indicadores relevantes é algo que deve ser pensado por cada organização de maneira particular e pode depender de uma série de fatores, mas, principalmente, do perfil dos

clientes, das características específicas da venda e do vendedor, e dos objetivos e estratégias da empresa no curto, médio e longo prazos.

Todavia, mesmo com a conclusão de que não existe um conjunto de indicadores que seja relevante, ou pelo menos adequado, para todos os tipos de empresa, uma questão que emergiu desta pesquisa foi bastante curiosa e instiga uma investigação mais rigorosa. Alguns gerentes comentaram sobre a importância da confiança que têm nos seus vendedores e como se sentem seguros em oferecer autonomia para que eles realizem suas funções, e que isso impacta na forma como estes indivíduos são gerenciados e, conseqüentemente, avaliados.

Ao que parece, os gestores têm cada vez menos tempo para acompanhar seus vendedores, o que seria um pressuposto da avaliação baseada em comportamentos. Com isso, eles confiam que os vendedores estejam fazendo seu trabalho e atingindo os resultados por meio de comportamentos adequados aos objetivos e valores da empresa. Isso mostra uma possível relação entre a confiança, a autonomia e os níveis de monitoramento, e o impacto disso na preferência dos gestores por determinado método de controle.

Contudo, a observação dos resultados da etapa quantitativa da pesquisa não comprovou esta relação. Ao que tudo indica, a confiança e a autonomia são construtos que têm uma interação moderada, porém, o impacto destas variáveis na preferência dos gestores por um sistema de controle baseado em resultado ou comportamentos, apesar de positivo, é muito fraco. Isso permite concluir que podem existir uma série de outros fatores que levam o gestor a considerar um método mais relevante do que o outro para avaliar seus vendedores. Os próprios métodos indicados como opção no instrumento de coleta podem não fazer sentido para alguns respondentes. Prova disso é que, ao final do questionário, após solicitar qual método de *performance* o respondente considerava mais adequado para avaliar o vendedor, foi incluída uma questão aberta para que o gestor indicasse o método que ele utiliza para gestão, e vários exemplos foram citados, conforme pode ser observado no Quadro 5.

Observando os indicadores citados pelos respondentes, é possível perceber o quão diversificada é a preferência dos gestores no quesito escolha destes indicadores para avaliação dos vendedores. Na amostra de 220 respondentes, surgiram 49 novos indicadores, além dos que haviam sido indicados no questionário. Isso demonstra que a miríade de opções é bastante grande, tanto quando se trata de elementos objetivos, quanto subjetivos. Além de que, essa abundância de possibilidades para avaliar os vendedores é o que acaba dificultando a legitimação de modelos que se proponham a investigar relações entre variáveis e seu impacto na avaliação de vendedores.

Quadro 5 – Indicadores indicados pelos respondentes da *survey*

CRITÉRIOS OBJETIVOS	CRITÉRIOS SUBJETIVOS
KPI's de venda	Consistência nas tarefas
Rentabilidade	Impacto e influência no time
Positivização (6 vezes)	Organização (2 vezes)
Visitas (3 vezes)	Coach de execução de mercado
Cobertura	Grau de Resiliência (2 vezes)
Preço praticado	Sinceridade
Relatórios de venda	Coaching (2 vezes)
Desempenho numérico	Experiência
Crescimento nas vendas	Lealdade
Média das vendas	Persistência
Clientes ativos	Pontualidade
Itens vendidos por cliente (2 vezes)	Disciplina (2 vezes)
Quanto ele custa e quanto ele entrega	Coleta de informações de mercado
Faturamento e margem	Compartilha melhores práticas com o time (2 vezes)
Devolução	Busca aperfeiçoamento
Inadimplência (2 vezes)	Uso correto das informações fornecidas pela empresa
PDCA	Responsabilidade
Produtividade	Capacidade de planejamento
Metas (3 vezes)	Satisfação com o trabalho (2 vezes)
Taxa de conversão	Conhecimento de clientes e processos
Cross-selling e Upselling	Novos projetos
Negócios prováveis	Aderência à cultura
	Proatividade (2 vezes)
	Trabalho em equipe (5 vezes)
	Qualidade da venda
	Postura profissional
	Engajamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Essa subseção encerra o capítulo de apresentação e análise dos resultados. No quadro 6 será apresentado um resumo com os principais achados das duas etapas da pesquisa. No capítulo seguinte apresentam-se as considerações finais deste estudo, as limitações, implicações e sugestões para novas pesquisas nesta temática.

Quadro 6 – Resumo dos resultados da pesquisa

Etapa Qualitativa	Evolução dos papéis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evolução no papel do vendedor que precisa atuar como consultor, oferecendo não somente produtos e serviços, mas soluções que atendam a necessidade dos clientes; ▪ Gestores atuando como estrategistas, responsáveis por conhecer profundamente os mercados, clientes e o processo de venda antes de definir objetivos e metas; ▪ Vendedores responsáveis por criar experiências de compra positivas, satisfazer e encantar o cliente com o objetivo de construir relacionamentos duradouros.
	Métodos de controle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ É consenso entre os respondentes que, apesar de considerarem essencialmente aspectos objetivos, é de suma importância que se avalie também aspectos comportamentais; ▪ Indicadores mais utilizados são os que medem volume de vendas, meta, ligações ou visitas, contratos firmados, satisfação dos clientes, capacidade de construção de relacionamento e conhecimento de mercado; ▪ Aspectos subjetivos não são controlados pela dificuldade na definição de métricas. ▪ Tentar definir um conjunto de indicadores amplamente aceito é irrelevante; ▪ A pesquisa evidenciou que a falta de sistemas de avaliação claramente definidos acarreta uma falta de alinhamento entre os aspectos que os gestores afirmam que estão avaliando a maneira como os vendedores percebem que estão sendo avaliados; ▪ Independentemente de como se vai mensurar os indicadores, é importante que exista uma clareza quanto ao que, efetivamente está sendo avaliado.
	Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A tecnologia é uma das principais responsáveis pelas mudanças que ocorreram na área comercial das empresas e no perfil dos vendedores; ▪ Potencial de cruzamento de dados, inteligência artificial e CRM podem ajudar o vendedor num processo de venda mais consultivo e qualificado; ▪ Ao mesmo tempo, avanços tecnológicos podem alterar completamente as relações de venda e a interação com os clientes, ameaçando inclusive a necessidade da presença da figura do vendedor.
	Confiança e autonomia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confiança e autonomia são variáveis muito próximas e a existência de ambas poderia substituir ou impactar sistemas de controle mais rígidos; ▪ À medida que os gestores não podem acompanhar de perto o trabalho dos vendedores, a confiança funciona como uma segurança de que o resultado apresentado não terá sido construído à base de comportamentos indesejados; ▪ À medida que os gestores confiam nos seus vendedores e lhes permitem trabalhar com autonomia, é esperado que eles tenham mais tempo para atividades estratégicas.

Etapa Quantitativa	<ul style="list-style-type: none">▪ A pesquisa investigou dois contextos específicos, indústria e serviços. No entanto, após uma comparação entre os grupos constatou-se que havia mais similaridades do que diferenças nas respostas, o que permitiu que a análise fosse feita de maneira agregada;▪ Tanto na correlação quanto na modelagem de equações estruturais, o que se observa é que a relação entre as variáveis, apesar de positiva é bastante fraca, exceto entre os itens dos construtos e as variáveis dependentes;▪ Existe uma relação moderada entre confiança e autonomia;▪ Existe uma relação moderada entre autonomia e níveis de controle, o que não se observa com a variável confiança;▪ A autonomia tem uma relação fraca, porém similar entre os diferentes tipos de controle;▪ A confiança tem uma relação fraca com os controles objetivos e leve com o construto dos indicadores subjetivos.
---------------------------	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A mensuração da performance dos vendedores é, provavelmente, uma das principais tarefas de qualquer gestor de venda. E trata-se de uma tarefa crítica, pois, o que é mensurado nem sempre está alinhado com os objetivos da empresa no longo prazo. Se o que está sendo avaliado, em termos de performance, não contribui para atingir estes objetivos, estas informações terão pouco ou nenhum valor. Este problema de falta de alinhamento geralmente ocorre, pois, as empresas insistem em avaliar elementos que são mais simples de observar, deixando de lado atividades e comportamentos que são de difícil mensuração.

Por exemplo, supondo-se que um gerente de vendas esteja avaliando a performance de vendas de seus subordinados por meio do número de ligações telefônicas efetuadas. Este tipo de avaliação só terá valor caso as ligações sejam cruciais para prospecção de clientes ou efetivação das vendas, caso contrário, a escolha deste sistema de controle estará somente desviando o foco dos vendedores que poderiam direcionar esforços para outra atividade que entregasse efetivamente valor para a empresa.

Desde que o tema controles de performance foi trazido para a área de *marketing* e vendas por Anderson e Oliver (1987), uma série de outros autores tentaram entender e até mensurar o impacto dos controles baseados em resultado e comportamento em vários aspectos, mas principalmente na performance geral das organizações. Conforme defendem Malek, Sarin e Jaworsky (2018), o resultado positivo, demonstrado por alguns estudos, decorrente da escolha de determinado método de controle, está intimamente ligado a uma série de fatores (ex. pessoais, situacionais, organizacionais, etc.), logo, é bastante difícil defender um ou outro método como superior.

Neste estudo realizou-se uma pesquisa multimétodo fundamentada em entrevistas em profundidade e em uma *survey*. A partir dessa abordagem foi possível alcançar o objetivo pretendido de identificar a opinião dos gestores sobre a utilização de sistemas de controle de performance baseados em critérios objetivos ou comportamentais, além de verificar a existência de relação entre a confiança do gestor nos vendedores, o grau de autonomia empregado e o nível de monitoramento na preferência de escolha por determinado método de avaliação.

Os resultados observados na etapa exploratória indicam que os gestores de venda percebem a mudança que ocorreu na função de vendas e na postura exigida do vendedor, e acreditam que cada vez mais será exigido deste profissional um perfil de venda consultiva, com habilidades para entender as necessidades do cliente e oferecer soluções adequadas que aumentem sua lealdade para com a empresa. No entanto, apesar de entenderem que este perfil

de vendas não pode ser avaliado com base nos critérios utilizados atualmente, essencialmente baseados em resultado, os gestores admitem a dificuldade em considerar critérios comportamentais, principalmente, neste caso, pela dificuldade de mensuração. E essa dificuldade é agravada pela constatação de que a proposição de um modelo de mensuração de performance que considere critérios subjetivos, e que seja adequado a um grande número de empresas, é algo bastante complexo, uma vez que a relevância dos indicadores depende de particularidades que não podem ser ignoradas.

Do resultado da etapa qualitativa, além de uma série de constatações importantes, emergiu também um fato que não havia sido observado na literatura sobre controle de performance: uma possível relação entre a confiança do gestor nos vendedores, o grau de autonomia e o nível de controle exercido, e se essas variáveis teriam algum impacto na predileção por determinado tipo de sistema de controle. Para confirmar esta relação, foi realizada então a fase quantitativa descritiva da pesquisa. O resultado desta segunda etapa do estudo confirmou a existência de relação entre as variáveis, como foi discutido na seção de apresentação dos resultados, porém as relações verificadas, apesar de positivas, são bastante fracas, o que permite concluir que o modelo de antecedentes da escolha de determinado sistema de avaliação dos vendedores é complexo, e confiança e autonomia são somente uma parte dentro deste sistema.

Expostas estas reflexões finais, é preciso destacar que, do ponto de vista teórico, o presente estudo contribui para o avanço da teoria sobre controle de performance, à medida que expõe as dificuldades em se propor um modelo de mensuração único. Isto indica a necessidade de se pensar formas de controle que sejam suficientemente híbridas para considerar as particularidades de cada organização, e que, ao mesmo tempo, permitam aos gestores a possibilidade de considerar também os aspectos comportamentais e sua influência no resultado da atividade de venda. Além disso, este estudo considerou variáveis que, até onde foi possível constatar, não haviam sido consideradas em pesquisas anteriores desta natureza.

Do ponto de vista das implicações práticas, este estudo mostrou, especialmente no decorrer da etapa exploratória, que a literatura está correta em afirmar que a função de vendas está passando por uma evolução que exige dos vendedores e dos gestores de venda uma nova postura e, se o vendedor precisa ser mais consultivo, estrategista, atento aos movimentos do mercado e habilidoso em oferecer soluções cada vez mais ajustadas às necessidades dos clientes, por outro lado, os gestores também precisam estar atentos à maneira como estão gerenciando e, principalmente, avaliando estes vendedores, pois estas práticas de gestão deixam claro o que é esperado em termos de resultado mas também em termos de comportamento.

6.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Ao mesmo tempo que este estudo traz contribuições relevantes para a gestão de vendas, ele também apresenta limitações e descortina novas oportunidades de pesquisa. A primeira delas diz respeito aos contextos selecionados nas duas etapas da pesquisa. Evidentemente, a seleção de contextos específicos contribui para dirimir o impacto que especificidades de cada setor pode causar nos resultados, no entanto acaba prejudicando a possibilidade de alcance das informações que ficam bastante restritas a determinadas realidades. Sendo assim, propõe-se que novas pesquisas promovam investigações em contextos diferentes dos que foram selecionados neste estudo, inclusive em empresas varejistas, que não foram consideradas, mas que possuem forças de venda bastante robustas.

A segunda limitação diz respeito à não proposição de um modelo de mensuração de performance que seja híbrido o suficiente para que considere aspectos objetivos e subjetivos, e que possa ser customizado por cada empresa com base nos indicadores que considere relevante. Sem dúvida essa é uma possibilidade de pesquisa futura que pode apresentar resultados bastante úteis. Já existem algumas tentativas de mensuração de performance de vendedores com ferramentas conhecidas como *balanced scorecard* e ciclo PDCA, mas estas são questões que ainda precisam ser mais bem avaliadas em termos práticos e teóricos.

Talvez a falta de um refinamento das medidas utilizadas neste estudo, que indicasse a necessidade de ajustes no instrumento de pesquisa tenha prejudicado os resultados da etapa quantitativa. Além disso, uma amostra maior, em torno de 360 respondentes, teria permitido o uso de técnicas estatísticas mais robustas, como análise fatorial e equações estruturais de primeira ordem. Sendo assim, sugere-se como possibilidade de pesquisas futuras a replicação deste estudo em diferentes contextos, com uma amostra maior, e reavaliando o instrumento de coleta com base nos resultados obtidos neste estudo.

A quarta limitação também remete à etapa quantitativa. Quando os respondentes recebiam o questionário, era solicitado que respondessem pensando em um vendedor específico da sua equipe, e era de se supor que haveria uma tendência de que o vendedor escolhido tivesse uma performance superior aos demais. Isso foi comprovado nas duas últimas perguntas do instrumento da pesquisa aonde o gestor deveria indicar, numa escala de sete pontos, o quanto a performance deste vendedor era inferior ou superior à média do restante da equipe, tanto em termos objetivos quanto subjetivos. A média dos resultados foi 5,6 para critérios objetivos e 5,42 para subjetivos, ou seja, um pouco acima da média da equipe. Logo, seria interessante que

estudos futuros considerassem também vendedores que têm performance inferior ao restante da equipe e se isso de alguma forma influenciaria nas respostas.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.; DAY, G.; KUMAR, V. **Pesquisa de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- ABBES, M.; GOUDEY, A. How salespersons induce trust between consumers and retailers: The case of French well-being stores. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 43, n. 12, p. 1104-1125, 2015.
- ACHROL, R. Evolution of the marketing organization: new forms for turbulent environments. **Journal of Marketing**, v. 55, n. 1, p. 77-93, 1991.
- ACHROL, R. S.; KOTLER, P. Marketing in the network economy. **The Journal of Marketing**, v. 23, p. 146-163, 1999.
- AHEARNE, M.; MATHIEU, J.; RAPP, A. To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. **Journal of Applied psychology**, v. 90, n. 5, p. 945-955, 2005.
- AHEARNE, M. *et al.* Managing sales force product perceptions and control systems in the success of new product introductions. **Journal of Marketing Research**, v. 47, n. 4, p. 764-776, 2010.
- ANDERSON, E.; OLIVER, R. L. Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. **The Journal of Marketing**, v. 51, n. 4, p. 76-88, 1987.
- ARNOLD, J. J. *et al.* The Empowering Leadership Questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. **Journal of Organizational Behavior**, v. 21, p. 249-269, 2000.
- BANDURA, A.; LOCKE, E. A. Negative self-efficacy and goal effects revisited. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 1, p. 87-99, 2003.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BARNES, D. C.; COLLIER, J. E. Investigating work engagement in the service environment. **Journal of Services Marketing**, v. 27, n. 3, p. 485-499, 2013.
- BEHRMAN, D. N.; PERREAULT JUNIOR, W. D. Measuring the performance of industrial salespersons. **Journal of Business Research**, v. 10, n. 3, p. 355-370, 1982.
- BENET-ZEPF, A. T.; MARIN-GARCIA, J. A.; KÜSTER, I. Salesforce control systems as direct antecedents of salesperson and sales unit performance: a literature review. **Business and Economics Journal**, v. 8, n. 1, p. 281-291, 2017.
- BHUIAN, S. N. Extending Consumer Online Brand Trust Research in the Gulf Cooperation Council (GCC) Region. **Journal of International Consumer Marketing**, 2v. 28, n. 3, p. 201-210, 2016.

BIDO, D. S.; SILVA, D. Mensuração com indicadores formativos nas pesquisas em administração de empresas: Como lidar com a multicolinearidade entre eles? **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 11, n. 2, p. 245-269, 2010.

BIDO, D. S.; SILVA, D. SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. **RAEP Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 20, n. 2, p. 1-31, 2019.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S **Principles of human resource management**. South-Western: Cengage Learning, 2013.

BOLANDER, W. *et al.* Social networks within sales organizations: Their development and importance for salesperson performance. **Journal of Marketing**, v. 79, n. 6, p. 1-16, 2015.

BRASHEAR, T. G. *et al.* An empirical test of trust-building processes and outcomes in sales manager-salesperson relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 31, n. 2, p. 189-2000, 2003.

BRAUN, S. *et al.* Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: a multilevel mediation model of trust. **The Leadership Quarterly**, v. 24, p. 270-283, 2013.

BREAUGH, J. A. Further investigation of the work autonomy scales: Two studies. **Journal of Business and Psychology**, v. 13, n. 3, p. 357-373, 1999.

CHURCHILL JUNIOR, G. A. *et al.* The determinants of salesperson performance: A meta-analysis. **Journal of Marketing Research**, v. 22, n. 2, p. 103-118, 1985.

CLARO, D. P.; KAMAKURA, W. A. Identifying Sales Performance Gaps with Internal Benchmarking. **Journal of Retailing**, v. 93, n. 4, p. 401-419, 2017.

CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N. The empowerment process: Integrating theory and practice. **Academy of Management Review**, v. 13, p. 471-482, 1988.

COSTA, A. C.; FULMER, C. A.; ANDERSON, N. R. Trust in work teams: An integrative review, multilevel model, and future directions. **Journal of Organizational Behavior**, v. 39, n. 2, p. 169-184, 2018.

CRAVENS, D. W. *et al.* Behavior-based and outcome-based salesforce control systems. **The Journal of Marketing**, v. 27, n. 4, p. 47-59, 1993.

CROSBY, L. A.; ZAK, P. J. "The neuroscience of brand trust". **Marketing News**, p. 22-23, 2015.

CROSNO, J. L.; BROWN, J. R. A meta-analytic review of the effects of organizational control in marketing exchange relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 43, n. 3, p. 297-314, 2015.

DAMÁSIO, B. F. Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. **Avaliação Psicológica**, v. 11, n. 2, 2012.

DARMON, R. Y.; MARTIN, X. C. A new conceptual framework of sales force control systems. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 31, n. 3, p. 297-310, 2011.

DAVIS, D. F.; GOLICIC, S. L.; BOERSTLER, C. N. Benefits and challenges of conducting multiple methods research in marketing. **Journal of the academy of marketing science**, v. 39, n. 3, p. 467-479, 2011.

DE JONG, B. A.; ELFRING, T. How does trust affect the performance of ongoing teams? The mediating role of reflexivity, monitoring and effort. **Academy of Management Journal**, v. 53, p. 535-549, 2010.

DE JONG, B. A.; DIRKS, K. T. Beyond shared perceptions of trust and monitoring in teams: implications of asymmetry and dissensus. **Journal of Applied Psychology**, v. 97, n. 2, 391-406, 2012.

DE JONG, B. A.; DIRKS, K. T.; GILLESPIE, N. Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. **Journal of Applied Psychology**, v. 101, n. 8, p. 1134-1150, 2016.

DEVINE, D. J.; PHILIPS, J. L. Do smarter teams do better: A meta-analysis of cognitive ability and team performance. **Small Group Research**, v. 32, p. 507-532, 2001.

DE WINTER, J. C. F.; GOSLING, S. D.; POTTER, J. Comparing the Pearson and Spearman correlation coefficients across distributions and sample sizes: A tutorial using simulations and empirical data. **Psychological Methods**, v. 21, n. 3, 273-290, 2016.

DIETZ, G.; DEN HARTOG, D. N. Measuring trust inside organisations. **Personnel review**, v. 35, n. 5, p. 557-588, 2006.

DIXON, A. L.; TANNER JUNIOR, J. F. Transforming selling: why it is time to think differently about sales research. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 32, n. 1, p. 9-13, 2012.

ECHCHAKOUI, S. Drivers of sales force equity in the service industry. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 27, p. 140-153, 2015.

ECHCHAKOUI, S. Effect of salesperson personality on sales performance from the customer's perspective: Application of socioanalytic theory. **European Journal of Marketing**, v. 51, n. 9/10, p. 1739-1767, 2017.

FANG, E.; EVANS, K. R.; LANDRY, T. D. Control systems' effect on attributional processes and sales outcomes: a cybernetic information-processing perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 33, n. 4, p. 553-574, 2005.

FERRIN, D. L.; BLIGH, M. C.; KOHLES, J. C. Can I trust you to trust me? A theory of trust, monitoring, and cooperation in interpersonal and intergroup relationships. **Group & Organization Management**, v. 32, n. 4, p. 465-499, 2007.

FLORES, F.; SOLOMON, R. Creating trust. **Business Ethics Quarterly**, v. 8, n. 2, p. 205-232, 1998.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of marketing research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

FORRESTER, R. Empowerment: Rejuvenating a potent idea. **Academy of Management Executive**, v. 14, n. 3, p. 67-80, 2000.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos - PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

FRIEDMAN, M. **The optimum quantity of money**. New Jersey: Transaction Publishers, 2005.

FROW, Natalie; MARGINSON, David; OGDEN, Stuart. "Continuous" budgeting: Reconciling budget flexibility with budgetary control. **Accounting, Organizations and Society**, v. 35, n. 4, p. 444-461, 2010.

FULMER, C. A.; GELFAND, M. J. At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. **Journal of Management**, v. 38, p. 1167-1230, 2012.

GANESAN, S.; HESS, R. Dimensions and levels of trust: implications for commitment. **Marketing Letters**, v. 8, n. 4, p. 439-448, 1987.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. *In*: BAUER, M.; GASKELL, G. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

GOEBEL, S.; WEIßENBERGER, B. E. Effects of management control mechanisms: towards a more comprehensive analysis. **Journal of Business Economics**, v. 87, n. 2, p. 185-219, 2017.

GOLDEN, L. L.; BROCKETT, P. L. Trials, Tribulations and Trust: Addressing Issues in Internet Surveys. *In*: ACADEMY OF MARKETING SCIENCE WORLD CONGRESS, 1., 2019. **Anais...** Oslo, jul. 2009.

GRANT, K.; CRAVENS, D. W. Examining sales force performance in organizations that use behavior-based sales management processes. **Industrial Marketing Management**, v. 25, n. 5, p. 361-371, 1996.

GUIMARÃES, T. A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 6, p. 43-61, 1998.

HAIR, J. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, J. F.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. PLS-SEM: Indeed a silver bullet. **Journal of Marketing theory and Practice**, v. 19, n. 2, p. 139-152, 2011.

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.

HARTMANN, N. N.; WIELAND, H.; VARGO, S. L. Converging on a New Theoretical Foundation for Selling. **Journal of Marketing**, v. 82, n. 2, p. 1-18, 2018.

HOUGH, L. M.; OSWALD, F. L. Personnel selection: Looking toward the future--Remembering the past. **Annual Review of Psychology**, v. 51, n. 1, p. 631-664, 2000.

HUFFMAN, C.; CAIN, L. B. Effects of considering uncontrollable factors in sales force performance evaluation. **Psychology & Marketing**, v. 17, n. 9, p. 799-833, 2000.

HUNTER, G. K.; PERREAULT JUNIOR, W. D. Making sales technology effective. **Journal of Marketing**, v. 71, n. 1, p. 16-34, 2007.

JARAMILLO, F.; CARRILLAT, F. A.; LOCANDER, W. B. A meta-analytic comparison of managerial ratings and self-evaluations. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 25, n. 4, p. 315-328, 2005.

JARAMILLO, F. *et al.* A meta-analysis of the relationship between sales orientation-customer orientation (SOCO) and salesperson job performance. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 22, n. 5, p. 302-310, 2007.

JARRATT, D.; CERIC, A. The complexity of trust in business collaborations. **Australasian Marketing Journal**, v. 23, n. 1, p. 2-12, 2015.

JOLSON, M. A. Broadening the scope of relationship selling. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 17, n. 4, p. 75-88, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. São Paulo: Gulf Professional Publishing, 1997.

KAUFFELD, S. Self-directed work groups and team competence. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 79, n. 1, p. 1-21, 2009.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 3. ed. New York: Guilford Press, 2011.

KRAFFT, M. An empirical investigation of the antecedents of sales force control systems. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 3, p. 120-134, 1999.

KUMAR, V.; SUNDER, S.; LEONE, R. P. Measuring and managing a salesperson's future value to the firm. **Journal of Marketing Research**, v. 51, n. 5, p. 591-608, 2014.

KUMAR, V.; SUNDER, S.; LEONE, R. P. Who's your most valuable salesperson? **Harvard Business Review**, v. 93, n. 4, p. 17, 2015.

LANDER, M. W.; KOONING, L. Boarding the aircraft: Trust development amongst negotiators of a complex merger. **Journal of Management Studies**, v. 50, n. 1, p. 1-30, 2013.

LANGFRED, C. W. Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. **Academy of Management Journal**, v. 47, p. 385-399, 2004.

LEACH, D. J.; WALL, T. D.; JACKSON, P. R. The effect of empowerment on job knowledge: An empirical test involving operators of complex technology. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 76, p. 27-52, 2003.

LESLIE, D. R.; HOLZHALB, C. M.; HOLLAND, T. P. Measuring staff empowerment: Development of a worker empowerment scale. **Research on Social Work Practice**, v. 8, n. 2, p. 212-222, 1998.

LEWICKI, R. J.; MCALLISTER, D. J.; BIES, R. J. Trust and distrust: New relationships and realities. **Academy of management Review**, v. 23, n. 3, p. 438-458, 1998.

LONG, C. P.; SITKIN, S. B. Control–trust dynamics in organizations: identifying shared perspectives and charting conceptual fault lines. **Academy of Management Annals**, v. 12, n. 2, p. 725-751, 2018.

MCALLISTER, D. J. Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 24-59, 1995.

MADHANI, P. M. Salesperson's True Potential vs. Salespersons Profitability Index. **Journal of Indian Management**, v. 14, n. 3, p. 31-43, jul./set. 2017.

MALEK, S. L.; SARIN, S.; JAWORSKI, B. J. Sales management control systems: review, synthesis, and directions for future exploration. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 38, n. 1, p. 30-55, 2018.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MALMI, T.; BROWN, D. A. Management control systems as a package: opportunities, challenges and research directions. **Management Accounting Research**, v. 19, n. 4, p. 287-300, 2008.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. David. An integrative model of organizational trust. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 709-734, 1995.

MIAO, C. F.; EVANS, K. R. Motivating industrial salesforce with sales control systems: An interactive perspective. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 6, p. 1233-1242, 2014.

MIYAMOTO, T.; REXHA, N. Determinants of three facets of customer trust: A marketing model of Japanese buyer-supplier relationship. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 3, p. 312-319, 2004.

MOORMAN, C.; ZALTMAN, G.; DESHPANDE, R. Relationships between providers and users of marketing research: the dynamics of trust within and between organizations. **Journal of Marketing Research**, v. 29, n. 3, p. 314-329, 1992.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing”, **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

MORRIS, M. H. *et al.* Assessing the relationships among performance measures, managerial practices, and satisfaction when evaluating the salesforce: a replication and extension. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 11, n. 3, p. 25-35, 1991.

MURPHY, K. R.; CLEVELAND, J.N. **Understanding performance appraisal: social, organizational, and goal-based perspectives**. Califórnia: Sage Publications, 1995.

OLIVER, R. L.; ANDERSON, E. An empirical test of the consequences of behavior-and outcome-based sales control systems. **The Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 53-67, 1994.

RACKHAM, N.; DEVINCENTIS, J. **Rethinking the sales force: refining selling to create and capture customer value**. Pennsylvania: McGraw-Hill, 1998.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships”, **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.

RINGLE, C.; SILVA, D.; BIDO, D. Structural equation modeling with the SmartPLS. *In*: BIDO, D.; SILVA, D.; RINGLE, C. Structural Equation Modeling with the Smartpls. **Brazilian Journal of Marketing**, v. 13, p. 2, 2015.

ROUSSEAU, D. M. *et al.* Not so different after all: A cross-discipline view of trust. **Academy of Management Review**, v. 23, p. 393-404, 1998.

SALLEE, A.; FLAHERTY, K. Enhancing salesperson trust: An examination of managerial values, empowerment, and the moderating influence of SBU strategy. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 23, n. 4, p. 299-310, 2003.

SANTINI, F. O. *et al.* Behaviour-Based and Outcome-Based Control Systems: A Meta-Analytic Study. **Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration**, 2019. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/cjas.1524>. Acesso em: 4 maio 2019.

SARAGIH, S. The effects of job autonomy on work outcomes: self efficacy as an intervening variable. **International Research Journal of Business Studies**, v. 4, n. 3, p. 203-215, 2015.

SHETH, J. N.; SHARMA, A. The impact of the product to service shift in industrial markets and the evolution of the sales organization. **Industrial Marketing Management**, v. 37, n. 3, p. 260-269, 2008.

SILVA, J. D.; VIEIRA, V. A.; FAIA, V. S. Quando o sistema de controle enfraquece o desempenho com vendas. **REMark**, v. 14, n. 1, p. 1-17, 2015.

SOUZA, V. L. **Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo?** 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

SPREITZER, G. M.; MISHRA, A. K. Giving up control without losing control: Trust and its substitutes' effects on managers' involving employees in decision making. **Group & Organization Management**, v. 24, n. 2, p. 155-187, 1999.

SUJAN, H.; WEITZ, B. A.; KUMAR, N. Learning orientation, working smart, and effective selling. **The Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 39-52, 1994.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of marketing**, v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004.

VERBEKE, W.; DIETZ, B.; VERWAAL, E. Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 3, p. 407-428, 2011.

VORHIES, D. W.; MORGAN, N. A. A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance. **Journal of Marketing**, v. 67, n. 1, p. 100-115, 2003.

WALKER JUNIOR, O. C.; CHURCHILL JUNIOR, G. A.; FORD, N. M. Motivation and performance in industrial selling: Present knowledge and needed research. **Journal of Marketing Research**, v. 14, n. 2, p. 156-168, 1977.

WANG, X. H.; ZHANG, L.; XIONGFEI, C. Constructing a decision support system for management of employee turnover risk. **Inf Technol Management**, v. 12, p. 187-96, 2011.

WEITZ, B. A.; BRADFORD, K. D. Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. **Journal of the academy of marketing science**, v. 27, n. 2, p. 241-254, 1999.

APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

BLOCO 1: Caracterização da Empresa e Perfil do Gestor

1. Informações gerais sobre a empresa, linhas de produtos, área de atuação...
2. Como a área de vendas da empresa está organizada? Quantos vendedores? São funcionários da empresa ou representantes terceirizados?
3. Aonde a área de vendas está localizada no organograma da empresa? Quais são os superiores hierárquicos? Como se dá o processo de tomada de decisão
4. Perfil do gestor: tempo de experiência na área de vendas e na função.

BLOCO 2: Métodos de gestão

1. Como os vendedores são gerenciados? Qual o grau de controle exercido sobre o vendedor? Os vendedores têm liberdade para definir suas estratégias de atuação?
2. São definidas metas de vendas? Como são feitas estas definições? São considerados aspectos que não estão sob controle dos vendedores (distâncias percorridas, potencial de crescimento da base de clientes e etc.)?
3. Os objetivos da área são direcionados para o curto ou longo prazo? Para resultados imediatos ou futuros?
4. Você considera possível aliar métricas de curto prazo, como volume de vendas por exemplo, à objetivos de longo prazo como a construção de relacionamentos e manutenção de clientes?

BLOCO 3: Métodos de avaliação de desempenho

1. Como são estruturados os processos de avaliação de desempenho? São formais ou informais?
2. A avaliação de performance tem um enfoque individual ou organizacional?
3. Quem são os profissionais envolvidos? Existe participação dos vendedores?
4. Com que periodicidade são realizados?
5. Quais as informações utilizadas no processo? Aonde estas informações são obtidas
6. O resultado da avaliação de performance impacta no processo de decisão? Existe impacto nas políticas de remuneração, treinamento, promoção e etc.?

7. O sistema de avaliação de desempenho considera diferenças no perfil dos vendedores? De alguma forma ele é adaptado para atender estas diferenças?
8. Como o resultado da avaliação é apresentado aos vendedores?
9. O sistema de avaliação é condizente com o modelo de gestão adotado (nível de proximidade entre gerente e vendedor)?
10. Você considera que o sistema de avaliação da performance dos funcionários poderia ser diferente?

BLOCO 4: Indicadores de Performance

1. Quais aspectos são considerados na avaliação da performance?
2. Qual a importância de se avaliar aspectos objetivos, essencialmente baseados em resultados? E os aspectos subjetivos?
3. Você acredita que a consideração de aspectos comportamentais é importante ao se avaliar a performance dos vendedores?
4. Quais as principais dificuldades em se considerar aspectos subjetivos?
5. Você acredita que este é o processo de mensuração ideal? O quanto ele se aproxima da forma como a empresa procede atualmente?
6. Quais seriam as principais dificuldades de se adotar um sistema de mensuração de performance que considere pelo menos os indicadores dos dois ou três primeiros grupos?

Perguntas exclusivas para os vendedores:

1. Você acredita que estilo de gestão adotado pelo seu gestor influencia a maneira como emprega esforços no desenvolvimento do seu trabalho?
2. Como você considera sua participação na elaboração das metas e estratégias de venda?
3. Você considera justa a forma como seu desempenho é avaliado?
4. Como ocorre o *feedback* do processo de avaliação de performance? Existe clareza na explicação de como o resultado está impactando a remuneração ou até mesmo a forma como o vendedor está sendo gerenciado?
5. Quais elementos da sua performance você gostaria que fossem mensurados, mas não estão sendo mensurados atualmente?
6. Quais elementos da sua performance você acredita que sejam supervalorizados em processos de avaliação?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO SURVEY**Caracterização do Respondente:**

1 - Qual sua idade? _____

2 - Qual seu gênero?

- Masculino
- Feminino
- Outro/Prefiro não responder

3 - Qual seu nível de formação?

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Graduação
- Especialização/MBA
- Mestrado/Doutorado

4 - Qual seu tempo de experiência na área comercial?

- Menos de 5 anos
- De 5 a 10 anos
- De 10 a 15 anos
- De 15 a 20 anos
- Mais de 20 anos

5 - Qual seu tempo de experiência em funções de gestão?

- Menos de 5 anos
- De 5 a 10 anos
- De 10 a 15 anos
- De 15 a 20 anos
- Mais de 20 anos

6 - Há quanto tempo trabalha na empresa atual?

- Menos de 5 anos
- De 5 a 10 anos
- De 10 a 15 anos
- De 15 a 20 anos
- Mais de 20 anos

7 - Quantos vendedores possui em sua equipe? _____

8 - Em sua empresa existem processos de avaliação de desempenho formalizados?

- Sim
- Não
- Não sei/Não quero responder

9 - Em caso positivo, com que periodicidade eles ocorrem?

- () Diariamente
 () Semanalmente
 () Quinzenalmente
 () Mensalmente
 () Semestralmente
 () Anualmente
 () Outro _____

Confiança

Agora pense em **um vendedor específico** da sua equipe. As perguntas tratam de aspectos individuais deste vendedor, por isso é importante que você fixe seu pensamento em um único integrante da sua equipe e indique o seu grau de concordância com as afirmações abaixo. Neste primeiro bloco de perguntas queremos entender qual seu nível de confiança em relação a este vendedor. Suas respostas podem variar de 1 – **discordo totalmente** a 7 – **concordo totalmente**.

	1	2	3	4	5	6	7
10 - Eu confio que este vendedor é completamente honesto comigo.							
11 - Eu confio que este vendedor coloca os interesses da empresa acima de seus interesses particulares.							
12 - Eu confio que este vendedor cumprirá as promessas que faz.							
13 - Eu confio que este vendedor é competente na execução de seu trabalho.							
14 - Eu confio que este vendedor expressa sentimentos verdadeiros sobre questões importantes.							
15 - Eu confio que este vendedor está preocupado com meu bem-estar.							
16 - Eu confio que este vendedor pode contribuir para o sucesso da empresa.							
17 - Eu confio que este vendedor toma decisões que são consistentes com o que ele prega.							
18 - Eu confio que este vendedor divide comigo informações importantes.							
19 - Eu confio que este vendedor está preocupado com o futuro da empresa.							
20 - Eu confio que este vendedor pode contribuir na solução de problemas importantes na empresa.							
21 - Eu acredito que este vendedor tem expectativas consistentes sobre mim.							
22 - Eu confio que este vendedor faria sacrifícios pessoais pela empresa.							
23 - Eu confio que este vendedor reconheceria seus próprios erros.							
24 - Eu confio que este vendedor pode ajudar na sobrevivência da empresa nos próximos anos.							
25 - Este vendedor é confiável.							

Avaliação de Performance

Ainda pensando no mesmo vendedor da sua equipe, gostaríamos de entender qual método de avaliação de performance você considera mais adequado para este vendedor. Indique seu grau de concordância com as afirmações abaixo. Suas respostas podem variar de 1 – **discordo totalmente** a 7 – **concordo totalmente**.

	1	2	3	4	5	6	7
41 - Eu acredito que a performance deste vendedor pode ser melhor avaliada através de critérios objetivos/financeiros.							
42 - Eu acredito que a performance deste vendedor pode ser melhor avaliada através do volume de vendas							
43 - Eu acredito que a performance deste vendedor pode ser melhor avaliada através do nível de satisfação dos clientes.							
44 - Eu acredito que a performance deste vendedor pode ser melhor avaliada através de critérios subjetivos/comportamentais.							
45 - Eu acredito que a performance deste vendedor pode ser melhor avaliada através de sua capacidade em construir relacionamentos com clientes.							
46 - Eu acredito que a performance deste vendedor pode ser melhor avaliada através do seu nível de conhecimento sobre os produtos e serviços da empresa e dos concorrentes.							

47 - Existe algum outro indicador que você considere importante para mensurar a performance do vendedor? _____

Nas próximas duas perguntas gostaríamos de entender como você avalia a performance deste vendedor quando comparado à média da sua equipe. Suas respostas podem variar de 1 – **muito abaixo da média da equipe** a 7 - **muito acima da média da equipe**.

	1	2	3	4	5	6	7
48 - Considerando a performance deste vendedor em termos objetivos/financeiros, como você o avalia quando comparado à média da sua equipe							
49 - Considerando a performance deste vendedor em termos subjetivos/comportamentais, como você o avalia quando comparado							

APÊNDICE C – TABELAS DO ALFA DE CRONBACH

Confiança

Cronbach's Alpha	N of Items
,959	16

Confiança

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Eu confio que este vendedor é completamente honesto comigo.	82,92	192,295	,725	,957
Eu confio que este vendedor é competente na execução de seu trabalho.	82,69	188,152	,795	,955
Eu confio que este vendedor expressa sentimentos verdadeiros sobre questões importantes.	82,69	190,052	,812	,955
Eu confio que este vendedor está preocupado com meu bem-estar.	83,41	186,617	,754	,956
Eu confio que este vendedor pode contribuir para o sucesso da empresa.	82,43	194,173	,749	,956
Eu confio que este vendedor toma decisões que são consistentes com o que ele prega.	82,85	188,143	,864	,954
Eu confio que este vendedor está preocupado com o futuro da empresa.	82,86	186,131	,802	,955
Eu confio que este vendedor pode contribuir na solução de problemas importantes na empresa.	82,81	191,717	,747	,956
Eu acredito que este vendedor tem expectativas consistentes sobre mim.	82,67	191,775	,768	,956
Eu confio que este vendedor faria sacrifícios pessoais pela empresa.	83,52	189,593	,663	,958
Eu confio que este vendedor reconheceria seus próprios erros.	83,26	188,741	,713	,957
Eu confio que este vendedor pode ajudar na sobrevivência da empresa nos próximos anos.	82,89	190,412	,782	,956
Este vendedor é confiável.	82,79	185,171	,868	,954

Autonomia

Cronbach's Alpha	N of Items
,901	10

Autonomia

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Este vendedor tem permissão para decidir como fazer seu trabalho.	44,75	106,761	,694	,890
Este vendedor tem autonomia para escolher qual caminho trilhar para desenvolver seu trabalho (quais procedimentos utilizar).	44,80	104,654	,751	,886
Este vendedor é livre para escolher qual método utilizar na realização de seu trabalho.	44,85	103,586	,732	,887
Este vendedor tem controle sobre o agendamento de suas atividades.	44,26	106,047	,677	,890
Este vendedor tem controle sobre a sequência de suas atividades (quando faz o que).	44,50	105,000	,695	,889
Este vendedor pode decidir quando realizar cada atividade de seu trabalho.	44,82	101,736	,760	,885
Este vendedor tem autonomia para decidir a maneira pela qual será avaliado.	46,71	107,139	,461	,907
Este vendedor tem autonomia para modificar seus objetivos de trabalho (o que deve realizar).	46,39	103,664	,541	,902
Este vendedor tem controle sobre as atividades que ele deve realizar.	44,76	106,914	,625	,893
De forma geral, este vendedor tem autonomia para realizar seu trabalho.	44,68	106,247	,731	,888

Controle de Atividades

Cronbach's Alpha	N of Items
,641	4

Controle de Atividades

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Eu faço um controle rígido das atividades e do comportamento deste vendedor.	15,59	9,786	,579	,455
Eu monitoro as atividades deste vendedor regularmente.	15,01	9,803	,625	,427
Eu acompanho as ações deste vendedor dia a dia.	15,44	9,151	,593	,435
Eu deixo este vendedor livre para trabalhar	14,91	15,129	,004	,826

Controle de Atividades

Cronbach's Alpha	N of Items
,826	3

Controle de Atividades

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Eu faço um controle rígido das atividades e do comportamento deste vendedor.	10,19	7,504	,660	,781
Eu monitoro as atividades deste vendedor regularmente.	9,61	7,490	,719	,726
Eu acompanho as ações deste vendedor dia a dia.	10,03	6,935	,673	,772

Avaliação de Performance

Cronbach's Alpha	N of Items
,733	6

Avaliação de Performance

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Eu acredito que a performance deste vendedor pode ser melhor avaliada através de critérios objetivos/financeiros.	27,99	18,438	,292	,748
Eu acredito que a performance deste vendedor pode ser melhor avaliada através do volume de vendas.	28,02	17,767	,396	,716
Eu acredito que a performance deste vendedor pode ser melhor avaliada através do nível de satisfação dos clientes.	27,96	17,606	,508	,687
Eu acredito que a performance deste vendedor pode ser melhor avaliada através de critérios subjetivos/comportamentais.	28,64	15,520	,507	,685
Eu acredito que a performance deste vendedor pode ser melhor avaliada através de sua capacidade em construir relacionamentos com clientes.	27,90	16,359	,697	,638
Eu acredito que a performance deste vendedor pode ser melhor avaliada através do seu nível de conhecimento sobre os produtos e serviços da empresa e dos concorrentes.	27,83	17,300	,480	,693

ANEXO A – ESCALAS ORIGINAIS UTILIZADAS NO INSTRUMENTO DE COLETA DA ETAPA QUANTITATIVA

Escala de confiança baseada no artigo de Spreitzer e Mishra (1999):

“I trust that employees...”

1. . . . *are completely honest with me.*
2. . . . *place our organisation’s interests above their own.*
3. . . . *will keep the promises that they make.*
4. . . . *are competent in performing their Jobs.*
5. . . . *express their true feelings about important issues.*
6. . . . *care about my well-being.*
7. . . . *can contribute to our organisation’s success.*
8. . . . *take actions that are consistent with their words.*
9. . . . *share important information with me.*
10. . . . *care about the future of our organisation.*
11. . . . *can help solve important problems in our organisation.*
12. . . . *have consistent expectations of me.*
13. . . . *would make personal sacrifices for our organisation.*
14. . . . *would acknowledge their own mistakes.*
15. . . . *can help our organisation survive [through the 1990s].*
16. . . . *can be relied on.*

Escala de autonomia proposta por Breugh (1999).

Method Autonomy

1. *I am allowed to decide how to go about getting my job done (the methods to use).*
2. *I am able to choose the way to go about my job (the procedures to utilize).*
3. *I am free to choose te method(s) to use in carrying out my work.*

Scheduling Autonomy

4. *I have control over the scheduling of my work*
5. *I have some control over the sequencing of my work activities (when I do what)*
6. *My job is such that I can decide when to do particular work activities.*

Criteria Autonomy

7. *My job allows me to modify the normal way we are evaluated so that I can emphasize some aspects of my job and play down others*

8. *I am able to modify what my job objectives are (what I am supposed to accomplish)*

9. *I have some control over what I am supposed to accomplish (what my supervisors sees as my job objectives).*